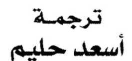
الإبداع في المشروعات

ودور الارتجال الحر

جون كاو

ترجمة

أسعد حليم


مركز الأهرام للترجمة والنشر

GIFTS OF 2002

U.S.GOVERNMENT

جـــون كاو

الإبـداع فـى المشروعـات

ودور الارتجـــال الحــــر

ترجمـة

أسعد حليم

الطبعة الأولى
١٤٢٢هـ ــ ٢٠٠١م

الناشر : مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام ــ شارع الجلاء ــ القاهرة
تليفون : ٥٧٨٦٠٨٣ ــ فاكس : ٥٧٨٦٨٣٣

إلى لوريــل ..
مع حبــــى



شكـــر وتقديـــر

يرد كتاب مثل هذا فى بؤرة الاهتمام من خلال مئات المحاورات والعلاقات التى تجعلها ممكنة. وفى هذا يبرز صوتان علـــى نحـــو خاص ــ تونى أثوس، وهو صديق جدير بالاحترام، وجـــون مـــاك آرثر الذى هو مصدر أساسى للإلهام. ومن بين من تعلمـــت منـــهم كثيرا كل من آفيس بنيت، وبوب كاربنتر، وديفيد كارسون، ومارثنى كليبينجر، وجيم فرى، وبريان فرانكيـــش، وشـــيرفيرت فرازيـــير، ومارك فريدل، ومايلز جيلبرن، ومارك هـــانكى، وبـــراد هويـــت، وكارول جنينجز، وبيتش جونسون، وديفيد كيلى، وريـــك كلاوبـــر، ودوروثى ليونارد ــ بارتون، ورين مارتنز، وجارى ميلر، وجيـــن ميتكاف، وجاى اوجيلفى، ولينذا بيك، وريتشارد رينووتر، ولويـــس روسيتو، وبول سافو، وهانز يورج شواب، وكلاوس شواب، وبيـــتر شفارتس، ومايك شوركو، ودان ستيرن، ودانى ستيرن، وتوم تيرنى، وجيرى ويلش، ولورنس ويلكنسون وريتشارد سول وورمان. وقـــد اجتهدت جانيس بيرسون فيما وراء ما يدعوها إليه واجبـــها لتوفـــير مستلزمات الكتابة. وقد وفر محـــررا ى، أدريـــان زاكـــهايم ولـــيزا بيركوويتز، كل شئ يمكن أن يأمل فيه المؤلف من الناشر، وأكـــثر من ذلك.

وأخيرا، فقد ساعدت جهود سيدات كثيرات فى إتمام هذا الجـهد : دونا ساموتز كاربنتر وفريقها الرائع من المواهب الخلاقـــة بشـــركة " وورد ووركس "، ووكيلتى هيلين ريـــس التـــى ارتقـــت بمفـــهوم " الخدمة الكاملة " لذروة جديدة، وأمى إديث كاو التـــى كـــان لـــها الفضل فى دفع الأمور منذ البداية.



المحتويـــات

الصفحة

مقدمة

ميزة الإبداع

منذ ما يقرب من عشر سنوات، عندما ذكرت أنى أريد أن ألقى مجموعة محاضرات عن فن وعلم الإبداع فى مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال، سخر أحد زملائى البارزين من الفكرة. وقال إنه ليس ثمة شىء جديد يمكن تعليمه للطلاب عن الإبداع، وعلى أى حال فإن طلبة إدارة الأعمال ومديرى الشركات لن يهتموا بموضوع كهذا.

غير أن الأمور قد تغيرت، وليس هناك من يسخر من هذه الفكرة الآن. فالمنهج الانتخابى الذى قدمته فى سنة ١٩٨٣ اجتذب ما يقرب من ألفى طالب فى السنة الثانية من درجة ماجستير إدارة الأعمال، كما أن الندوات التى أعقدها لمديرى الأعمال عن الإبداع تجتذب مديرين من شركات مثل " ايه تى آند تى "، و " ميرك وشركاهم "، و " مريل لينتش وشركاهم ". ولا يبدى طلاب إدارة الأعمال وكبار المسؤولين فى الشركات مجرد اهتمام بالإبداع، بل إنه يبهرهم- وهناك أسباب قوية لذلك. وبالنسبة للمديرين لم يعد تشجيع الإبداع والتدريب عليه أمرا اختياريا، بل أصبح جزءا إلزاميا من المنهج الدراسى.

ففى الاقتصاد الجديد اليوم - الذى لا يهدف للربح، وكذلك الذى يهدف إلى الربح - أصبحت عقول الموهوبين هى التى تميز حقا بين منظمة وأخرى، سواء تمثلت فى مجموعة من برامج الكمبيوتر الجاهزة، أو مجموعة أدوات مستخدمة فى ورشة إنتاج، أو مؤسسة

للفنون، أو شركة لخدمات التوصيل فى مانهاتن، أو إدارة بلديـــة، أو صناعة للسيارات فى ديترويت. غير أن العقول وحدها، مهما تكـــن غنية بالأفكار الجديدة، لا تكون لها جدوى بدون العمليات المصممـــة خصيصا لترجمة تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات لها قيمتها.

وإنى أعرف: فى قاموس كثير من رجال الأعمال تـــأتى كلمـــة " الإبداع "، مع كلمة لطيف أو محبوب، فى فئة الكلمات ذات المعانى غير المحددة. وينبغى لهؤلاء الأشـــخاص أن يراجعـــوا قاموســـهم. فالواقع أن الإبداع عمل شاق، وذلك أمر يؤكده كل المبدعين تقريبـــا. وقد قال مرة ريد سميث، وهو من كبار المعلقين الريـــاضيين: " إن الكتابة مسألة سهلة، يكفى أن تجلس وأمامك الآلـــة الكاتبـــة، وتبـــدأ العمل ". ولكن إدارة الإبداع أكثر صعوبة من ذلـــك. فـــهى ليســـت مجرد العثور للأشخاص على مكان آمـــن مريـــح يجلســـون فيـــه ويعملون. فإدارة الإبداع أصعب من ذلك بكثير. فهى تعنـــى إيجـــاد المكان المناسب للأشخاص للتفاهم والتعاون – حتى إذا لـــم يكونـــوا راغبين فى ذلك بشكل خاص. وهى تعنى الحصول على ما تريد من موارد هى دائما محدودة. وتعنى التحكم فى عملية غير قابلة للتحكـــم فيها، أو على الأقل غير قابلة للتنبؤ بنتائجها. إن الإبـــداع بالنســـبة للكثيرين مهمة شاقة.

هل مازال الأمر غامضا بالنسبة إليك ؟ تأمل ما يلى: نادرا مـــا يمر يوم بدون أن يجرى تقييم للابداع فى أكثر العبارات التى نعرفها وضوحا- أى عن طريق النقود. وعلى سبيل المثال، فعندمـــا أنشـــأ ملوك الترفيه، ستيفن سبيلبرج وديفيد جيفـــن وجيفـــرى كـــاتزنبرج، شركة " دريم ووركس "، أعلنوا أنهم على استعداد لبيع ثلث الأســـهم فى شركتهم الجديدة بمبلغ ٩٠٠ مليون دولار. ولســـت بحاجـــة لأن

تكون من كبار رجال المال لتستنتج أنهم قيموا مؤسستهم الجديدة بمبلغ ٢,٧ مليار دولار، أى أنهم فرضوا أن قيمة أسهمهم الخاصة ١,٨ مليار دولار. وهو مبلغ لا بأس به لشركة فى أول أيامها، ومكاتبها ليست ملكها بل مستأجرة، وأجهزة التصوير فيها مشتراة بالتقسيط ، وليس فيها شيء يذكر من الأصول المادية التقليدية.

وعلى ذلك ما حجم العلاوة التى نتقاضاها للإبداع ؟ لن يفيدك فى ذلك أن ترجع إلى " مبادئ المحاسبة المقبولة بصورة عامة "، ذلك أمر مؤكد. ومع ذلك فللإبداع قيمته. ولا شك فى أن الكثيرين يتوقعون من شركات الإعلام والتكنولوجيا الراقية أن تحدد قيمة إبداعها بالدولار والسنت. ولكن المستثمرين المدققين يطلبون أن يعرفوا قيمة الإبداع بالدولار والسنت حتى فى الشركات التى تبيع الجوارب، أو الغلايات، أو أدوات الكتابة، أو معدات السباكة، أو التى تقدم خدمات المحاسبة، أو تدريب الكلاب، أو النقل والإمداد، أو التشخيص. وفى نهاية الأمر يتوقف نجاح منتجات أو خدمات أية منشأة على ما يلازمها من الإبداع - أو عدم الإبداع.

ولنتأمل كلمات الأشخاص الذين لديهم من العقل والخبرة ما يدفعهم لمعرفة أهمية الإبداع:

- ليون رويار، المدير التنفيذى لشركة " مينيسوتا للتعدين والتصنيع " (ثرى إم) يقول: " إما أن تتعلم كيف تجتذب أو تربى المبدعين، وإما أن تأكلك الشركات الأخرى حيا ".
- ساوث وود موركوت، مدير شركة " دانا "، يعرف أن " السبيل الوحيد لتحسين أرباحك اليوم هو تحسين منتجاتك ". وكيف تفعل ذلك ؟ " من خلال برنامجنا لخلق الأفكار، فنحن نتوقع أن يأتى لنا الأفراد بفكرتين جديدتين كل شهر. ونتوقع

من الإدارة أن تنفذ ٨٠% من هذه الأفكـــار. نحـــن نؤمـــن بـــأن الأشخاص يجدون سبيلا أفضل ".

- جاك ويلش، مدير شـــركة " جـــنرال إليكـــتريك " يقـــول: " إن مهمتى هى أن أستمع إلى الأفكار، وأبحث عنها، وأفكـــر فيـــها، وأنشرها، وأن أعرض الناس للأفكار الجيدة والنماذج الجديـــدة ... فالأشخاص الذين يؤمنون بأنفسهم عندمـــا يـــرون فكـــرة جيـــدة يتمسكون بها ".
- مارش فيشر، أحد مؤسسى شركة " القرن ٢١ للعقارات "، يقـــول: " المصدر الحقيقى للقوة فى أية شركة اليوم هو الأفكـــار ـــ أمـــا الباقى فأعمال روتينية... الأفكار هـــى الحمـــض النـــووى لكـــل شىء جدير بالاهتمام ".
- بوب لوتز، مدير شركة " كرايزلر "، يتحدث عن النجاح المذهـــل لنموذج سيارة " نيون " فيقول: " يقال منـــذ ســـنوات طويلـــة إن الأمريكيين لا يستطيعون أن يبتدعوا. وهذا القول يتغير الآن فـــى كل مكان فى ديترويت، وهو يتغير بشكل قاطع لدى كرايزلر ".
- مارف باترسون، المدير السابق لشركة " هيوليـــت ـــ باكـــارد "، يقول إن الخطوة الأولى لدى هذه الشركة فى عملية الإبداع هـــى " الاستعانة بأحسن الموجودين". وهذا ما يسمح للشركة بالحفـــاظ على بيئة "تزخر بالإبداع والنشاط الفكرى ".
- مايكل فراديت، الاستشارى الصنـــاعى لشـــركة " ديلـــوات آنـــد توش "، يقول: " إن كسب المال فى فترة بعيـــدة عـــن التضخـــم يحتاج إلى تجديد حقيقى وقدرة إبداعيـــة علـــى كـــل مســـتويات الشركة ".

- بول اوتلليني، نائب رئيس شركة " إنتل "، يعتقد أن " تاريخ إنتـــل هو أن يتقادم العهد على المنتجات السابقة بالمنتجات اللاحقة ".
- لويد كوتسن، مدير شـــركة " نيوتروجينــا "، يقــول إن الإبـــداع الإدارى هو جوهر مهمة كل مدير.
- لورنس ويلكنسون، رئيس شركة "جلوبال بــيزنس نــت وورك "، يعتقد أن القدرة على الارتجال ســتكون هــى مــهارة الأعمــال الأساسية فى العقد المقبل.

وإنى على بينة من أن كل ما قلته يسبقه ســؤال كبــير. فــأنتم تقولون: حسنا، لقد جاء عهد الإبداع، وأصبـــح التجديــد ضــرورة حتمية، والإبداع هو السبيل. ولكن كيف أستطيع الحصول على قــدر من ذلك الشىء الطيب لشركتى؟ ولشخصى؟ كيف أحقق ذلك؟

إنى أقدم فى المحاضرات التى ألقيها إجابات عملية صعبة علـــى تلك الأسئلة. فأنا أوضح للمديرين الحاليين والمقبلين كيف يستطيعون حشد ميزة الإبداع عن طريق تحريــك عقــول موظفيــهم، وإثــارة خيالهم، وتنظيم عملياتهم، وكيف يمكن - بإتاحة الفرصــــة للأفــراد لاستخدام مواهبهم - أن يضمنوا ولاءهم. وهذه المهارات الإداريــــة تنطبق على كل جانب من جوانب كل مؤسسة أعمال.

وفى هذا الكتاب فإنى أتجاسر - إلى مدى أبعد كثيرا مما أستطيع فى نطاق مجموعة محاضرات - أن أقدم رؤية جديدة للمديرين الذين يوجهون شركاتهم، أو أقسامهم، أو الفــرق التــى يعملــون معــها، والعلاقات التى يقيمونها، بطريقة تدفــــع بــالإبداع إلـــى المقدمــــة، وتضاعف من مزاياه فى المؤسسة بكاملها.

وإنى أعرف الإبداع بأنه مجموع العملية التى من خلالها تولــــد الأفكار، وتتطور، وتتحول إلى قيمة ملموسة. إنه يشمل مـــا يســـميه الناس عادة التجديد وروح تنظيم المشروعات. وهو فـــى قاموســـنا يعنى فن توليد أفكار جديدة، وعلم تشكيل وتطوير تلك الأفكار بحيـث تصبح قيمة ملموسة.

وفى هذا الكتاب استكشف طبيعة ومصادر العمل الإبداعى. فـــهو قد يبدأ بسؤال افتراضى مثل: " ماذا لو استطعنا صنع إنســـان آلـــى دقيق الحجم يستكشف ما فى أجسامنا من بكتيريا ورواسب تؤدى إلى تصلب الشرايين ؟ " أو : " ماذا لو استطعنا أن نصمم نظاما للمـــرور يضمن التدفق المستمر والسريع للسيارات فى ساعة الـــذروة فـــوق الطرق الرئيسية ؟ " أو: " ماذا لو وجدنا مبيدا حشريا وســـمادا فـــى الوقت نفسه لا تكون له آثار جانبية ضارة بالبيئـــة ؟ " أو : " مـــاذا لو استطعنا خلق مجتمع إليكترونى يربط بين أجـــزاء العـــالم مـــن النواحى السياسية والثقافية والعملية بطريقة مجدية ؟ " إنى أســـتطلع الوسائل التى تمكنت بها أنجح المؤسسات من خلق البيئة التى تشـــجع على توجيه أسئلة كهذه وتساعد الإبداع على الازدهـــار - أى كيـــف تمكنت من تحويل المنطق الإدارى التقليدى إلـــى منطـــق يرحـــب بـــالإبداع ويســـتخدمه. كمـــا أنـــاقش كيـــف تســـتطيع تكنولوجيـــا المعلومات - وهى أداة جديـــدة بالغـــة الأهميـــة فـــى أوركســـترا الإبداع - أن تعزز التعاون فى كل أنحاء الشركة.

إن المستقبل المبنى على الإبداع مستقبل مشرق، وهـــذا الكتـــاب يقدم دليلا للمديرين الذين يريدون أن يكونوا جزءا من ذلك المستقبل. وهو يتضمن إجراءات منهجية لإجراء حصر للموارد الإبداعية فـــى شركتك - وكخطوة أولى التعرف على مـــن ســـيصبحون مديـــرى

الإبداع – إلى جانب منهج العمل المستمر على تنمية تلك الموارد. وقصص الشركات الإبداعية تصف ما استطاعت المنظمات الأخرى أن تحققه، ليس فقط من أجل البقاء بل أيضا من أجل التجديد المستمر. وهذا الكتاب يساعدنا، خطوة بعد خطوة، في استكشاف قدراتنا الإبداعية، وزيادة قدرتنا على تعزيز الإبداعية لدى الآخرين، وتحويل منظماتنا إلى مواقع لا تكف عن الإبداع. والخلاصة، أنى أوضح للمديرين فى هذا الكتاب أن إدارة الأفكار يجب أن تكون متشددة شأن إدارة الأرقام والأصول المادية.

وعنوان الكتاب، وهو أيضا العبارة التى يهتدى بها، قد أخذته من حياتى كعازف للجاز. فأنت عندما تجتمع مع الموسيقيين الآخرين لجلسة من جلسات الارتجال الحر، تبدأ المجموعة بفكرة معينة، وتعزفها بأشكال مختلفة، ثم تمررها بين أفرادها. وعلى حين غرة تندفع الموسيقى بقوة، وتحلق عاليا. ونحلق كلنا معها. وليس هذا انفعالا فرديا لا شكل له، ولا هو فوضى فى التنظيم. فالموسيقى تتبع أجرومية أنيقة، مجموعة من التقاليد التى تهدى خيالنا وتتحداه. إنه انفجار للإلهام فى إطار الكون المحدد للفن. ومهما بلغ من ارتفاع تحليقنا، فنحن دائما نعود بشىء جديد، شىء لم نسمعه من قبل قط. وهذا هو الارتجال الحر. وإدارة الإبداع غنية بمثل هذه المفارقات. وهى تجمع بين الفن والانضباط. وفوق ذلك، ينبغى للمديرين أن يتحكموا دون تحكم، وأن يوجهوا دون توجيه، وسوف نرى أن هذا القول ليس خاليا من المعنى بقدر ما يبدو فى البداية. إن المديرين لا يستطيعون أن يطلبوا الإبداع، مثلما لا يستطيعون أن *يطلبوا* النمو من الزهرة.

وشأن الجاز، فإن للابداع وحداته اللغوية وتقاليده المستقرة. وشأن الجاز أيضا، فإن مفارقاته تنتج عنها توترات. فهو يتطلب

التعبير الحر عن الذات مع السيطرة عليها بانضباط ، إنـــه الوحـــدة والانفراد فى غرفـــة مزدحمـــة، والقبـــول والرفـــض، الانطـــلاق والتوجيه. وشأن الجاز، فإن الإبداع عمليـــة وليـــس شـــيئا؛ ولـــذا فأنت تستطيع أن تراقبها، وتحللها، وتفهمها، وتكررهـــا، وتعلمـــها، بل وأن تقوم بإدارتها.

إن الجاز يبدأ بنزوة، إمكانية، شعور غالب. وإذا استمرت هـــذه النزوة تغرينا فإننا نعزفها. وعزفنا ينشـــئ مشـــابهات ومقارنـــات، ويتضمن أشياء متعارضة ومتنوعة. وعندئذ يحدث التطوير. ونحـــن ندخل فى الأمر بمشاعرنا. وعلى حين غرة، وحتى بدون أن نـــدرك ذلك، تتحول النزوة إلى فكرة محددة، وتتحول الهمســـة إلـــى نغمـــة (كما يقولون فى صناعة التسجيل الموسيقى) أو علـــى الأقـــل إلـــى مشروع نغمة. وعند بلوغ هذه النقطـــة، فإننـــا نتتبعـــها، ونقيســـها، ونوجهها، ونصقل مسارها.

وكل هذا محفوف بالمخاطر. وذلك لا مفر منـــه. فعندمـــا يبـــدأ عازف " الساكس الألتو " نغمة منفردة، فهو لا يعـــرف إلـــى أيـــن يمضى، كما لا يعرف إلى أى مدى ولأى فترة. إن الذى يوجهه هـــو صوته الداخلى - الذى تسهم فيه الموسيقى، والعـــازفون الآخـــرون، والإطار، بل والمستمعون. هذه طبيعة الارتجال، والشـــركات غـــير المهيأة لقبول مخاطره ليست جديرة بهذا العالم المنساب الزاخر الـــذى لا يكف عن التحدى. والشركات التى تخشى مخاطر الإبداع ســـوف يسبقها المنافسون، ليس فقط الذين يقدمون منتجات وخدمات أفضـــل بل أيضا المنافسون الذين لديهم عمليات وأســـاليب أفضـــل لرؤيـــة الفرص الجديدة. إن الإفلات من ركـــود الحالـــة القائمـــة، والحيـــاة الخالية من المخاطرة، جزء مـــن متعـــة الارتجـــال الحـــر - فـــى الموسيقى وفى مجال الأعمال.

إن الاختيار شديد الوضوح، فإما أن تقوم بالإبداع أو تفشل.

الفصل الأول

عصر الإبداع

لقد دخل عالم الأعمال الآن مسارا جديدا. فالمتطلبات القديمـة ـــ رأس المال، والمواد الخام، وتكنولوجيـا العمليات ـــ تظل باقية كما هى. ولكن دوائر الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة ـــ دقيقة وخطيرة، وجوهرية للغاية ـــ وهى ميزة الإبداع.

- تناول الإفطار فى كافتيريا كاميليا فى فندق أوكورا فى طوكيو. القهوة تكلف ستة دولارات، والعجّة تكلف ٢٠ دولارا (قبل الانخفاض الشديد للدولار فى مقابل الين). وقد جئت هنا لأتكلم مع أستاذ لإدارة الأعمال يدعى هيرو تاكيوتشى. وعندما أبلغته أنى بصدد تأليف كتاب عن الإبداع، بدا على وجهه تعبير ساخر. وهو ليس من النوع الذى يكشف بسرعة عن أفكاره. قال لى إنه فى أيام شبابه " لم يكن الإبداع مجرد مسألة مهمة فى اليابان ". ويتوقف قليلا ثم يضيف: " لا، فقد كان هو المسألة *الوحيدة* ".

- نحن الآن فى نهاية يوم طويل من المقابلات واللقاءات فى مقر شركة " رينو " فى باريس، حيث بدأت شركة كبيرة تتحول من هيئة بيروقراطية تعتمد على معونة الحكومة، وتسير فى طريق الخصخصة. أسأل ايف دوبرييه، مدير المشاريع المسؤول عن السيارات الصغيرة، والمدافع عن سيارة " توينجو " الوليد الجديد لشركة " رينو " ــ أسأله عما إذا كان لديه سر بشأن نجاح الشركة فى المستقبل. أجاب: " إننا نفكر كثيرا بشأن الإبداع "، ثم أضاف بلهجة تشى بحب الفرنسيين للطعام : " إنه كوكتيل يصنعه فريق متكامل. إن طريقتنا فى جمع العقول ــ وجهات النظر ــ هى كل شىء ".

- هنا فى فندق إمبرادور بساو باولو، حيث انتهيت لتوى من الحديث إلى مائتين من كبار المديرين البرازيليين، كان الاستقبال حافلا وصاخبا. وتقدمت امرأة شابة، شقت طريقها بين الجموع المحيطة بالمنصة، لتعطينى هدية: مجموعة أوراق مصمغة (استيكرز) تحمل شعار شركتها المؤلف من أربع كلمات تعنى بالبرتغالية *" الأفكار الجميلة تنشأ هنا "*.

- انفجارات حمراء وبيضاء تضيء سماء هذا الموقع علـــى بحـــر إيجه. ومن مكانى عند ذيل ســـفينة " *إلهـــة البحـــار ٢* "، أتـــابع مجموعة من الصواريخ تطلق من الشاطئ بمناسبة احتفال تقيمـــه شركة " بيبسى كولا ". وقد التقى كبار مديرى شـــركة " بيبســـى كولا " الدولية للأطعمة والمشروبات فـــى هـــذا المكـــان النـــائى لمناقشة الشؤون العليـــا المتعلقـــة بـــالإدارة. وكـــان الموضـــوع الحاسم خلال المناقشة هو: الإبداع .
- وها أنا فى منتجع فى منطقة ويستشيستر بولاية نيويورك، أعمـــل مع فريق من المديرين بشركة " تيفانى وشـــركاه ". وموضـــوع اللقاء هو تعلم كيفية التفكير بعيدا عن الطريق المألوف.
- اجتماع اليوم مع ممثلى حكومة سنغافورة على مستوى الـــوزراء يعقد فى برج من الزجاج والصلب يشرف على هـــذه المدينـــة ــ الدولة النابضة بالحياة. لقد حققت سياساتها العملية نجاحـــا يدفـــع كبار زائريها إلى الحرص علـــى المشـــاهدة والاســـتماع. ومـــا يسمعونه هو صوت أبناء سنغافورة يتكلمون عن الإبداع على أنـــه مرادف لاستراتيجيتهم العملية والوطنية. وموضوع لقاء اليوم هـــو كيف يعلمون الإبداع لأطفالهم. والفكرة هـــى غـــرس المـــهارات اللازمة لدى تلاميذ المدارس الابتدائية، بإدخال الموضـــوع فـــى المنهج الدراسى الإلزامى. ويقول أحد المســـؤولين المتحمســـين: " إننا يجب أن نبدأ مبكرين إذا أردنا أن نحافظ على مكانتنـــا فـــى سباق الإبداع ".

هذه مجرد حكايات قليلة من خبرتى الشخصية، ولكنـــها تكفـــى لتبين أن عالم الأعمال دخل بـــالفعل مســـارا جديـــدا. فالمتطلبـــات القديمة ـ رأس المال، والمواد الخام، وتكنولوجيا العمليـــات، وكـــل

المصادر المعتادة لاكتساب الميزة التنافسية - تظل باقية كما هي. ولكن دوائر الأعمال تسعى الآن إلى تحقيق ميزة جديدة ـ دقيقة وخطيرة، وجوهرية للغاية ـ ألا وهي ميزة الإبداع. لقد انتقل موضع اهتمام التاريخ البشرى من التربة والمطر ومن الحديد والفحم. وأصبح الآن هو كيمياء العقل، والأشخاص الذين تنطلق خلاياهم العصبية أسرع وأفضل من غيرهم. إننا ننتقل من الاهتمام بالجوانب الفيزيائية والمالية إلى الاهتمام بأمور بشرية بحتة: الخيال، والإلهام، والبراعة، والمبادرة.

وكان موضوع اهتمامى الوحيد خلال العقد الماضى هو السعى وراء الإبداع المتميز. وقد وجدت الأشخاص والشركات الذين يعرفون أشياء متميزة، أشياء من الجدّة بحيث يتعذر تحويلها إلى مبادئ أكاديمية. إن هؤلاء الممارسين الخبراء يذكروننى بما كان يروى عن أساتذة مذهب " الزن" البوذى، الذين كانت سكاكينهم ـ كما يقال ـ تزداد حدة وهم يقطعون بها المواد التى يحتاجون إليها. فالإبداع هو السكين الذى يزداد حدة فى يد ممارسى الأعمال الأكفاء.

وإذا كان هذا هو عصر الإبداع - ومن الخير لك أن تقتنع بذلك - فلماذا جاء الآن، فى عصرنا هذا؟ وما الذى أدى إلى ذلك ؟

١- هذا هو عصر الإبداع لأن هذا ما تريدنا تكنولوجيا المعلومات أن ننتقل إليه فى الخطوة التالية.

إن " معهد نومورا " يصنف أربعة عصور للنشاط الاقتصادى. الثلاثة الأولى هى الزراعى والصناعى والمعلوماتى. والرابع ؟ الإبداعى. هكذا مباشرة. فتكنولوجيا المعلومات هى التى سمحت

بوجود هذا العصر الإبداعى الجديد، مما أفسح المجال للتفكير المغامر والمنطلق. وتكنولوجيا المعلومات تتحول إلى تكنولوجيا العلاقات، وتيسر تدفق التفاعل الخلاق من خلال شبكات الاتصال المعتمدة على الكمبيوتر، والعمل الجماعى، والوسائط التى تزداد ذكاء، والأطروحات المعرفية وأنظمة الإدارة، وأنظمة مؤتمرات الفيديو، والجمع بين الأشكال المختلفة لوسائل الإعلام التقليدية.

فعندما يستخدم الناس أجهزة الكمبيوتر للدخول إلى فضاء المعلومات الثرى، فإنهم يفتحون الباب أمام مجموعة من الحوافز الجديدة، والمدخلات المتحدية، والآراء المتعارضة التى تشكل المادة الخام لعملية الإبداع. وتكنولوجيا المعلومات هى أداة لعرض المعرفة وتنظيمها ونقلها. كما أنها تستطيع أن تزيد الإدراك العملى، وأن تسمح لنا برصد بيئتنا ووضع أنفسنا فى موضع يتيح لنا رؤية ما هو جديد حقا.

ولكل إنسان نصيب فى فضاء المعلومات. وهذه التكنولوجيات الجديدة تؤدى إلى تحسن نوعى فى الأساس الذى يتعاون حوله الناس، وتزيد من قدرة كل شخص على اكتساب الرؤية، واقتسام المعرفة، والاستفادة من نطاق واسع من مدخلات الإبداع، وأن يتأمل ويطور أوسع مجموعة ممكنة من الأفكار.

وكل الشركات، كما يقول بيرسى بارنفيك، رئيس شركة " براون بوفرى "، وهى الشركة الهندسية السويسرية السويدية التى تتعامل فى ٣٠ مليار دولار، هى شركات لتكنولوجيا المعلومات. وإنما الفارق الكبير هو بين الشركات القادرة على استخدام تلك التكنولوجيا، والشركات التى لا تجيد هذا الاستخدام.

وعلى امتداد التاريخ، حدث تغير هائل فى التجـــارة والصناعـــة كلما ازدادت المعلومات اتساعا. وقد تغير العالم تغيرا جذريا عندمـــا طبع جوتنبرج أول كتبه فى سنة ١٤٥٠، وعندمـــا نشـــر لوكـــا دى باشولى أول نظام وضعه فى ١٤٩٤ لإمساك الدفاتر علـــى أســـاس إدخال البيانات من زاويتين، وعندما أصـــدر البرلمـــان البريطـــانى " قانون المكتبات العامة " فى ١٨٥٠. أما القفزة الحالية فقد كان لـــها أثر أكبر. فعلى حين غرة أصبح الطريق مفتوحا، بشكل لم يسبق لـــه مثيل، أمام كل شخص، فى كل مكان، للحصول علـــى المعلومـــات والأفكار، بغض النظر عن مكانته الاجتماعية أو درجته الوظيفيـــة. فكل رجل وكل امرأة، بل وكل طفل يستطيع أن يطبع كل المعلومات الموجودة فى مكتبة الكونجـــرس علـــى كمبيوتـــر شـــخصى فـــى غرفة عمله أو غرفة نومه، وأن يخلق منـــها قيمـــا جديـــدة ــ لأن المعلومات الخالصة أصبحت سلعة أكثر مما كـــانت فـــى أى وقـــت مضى.

كما أن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغييرا جوهريا فى طبيعـــة التعاون. فبرامج المجموعات وبرامج الكمبيوتـــر الجـــاهزة اللتـــان تساندان التعاون، تأتيان بظاهرة شبيهة " بـــأثر المضـــاعف " فـــى الاقتصاد: أسفر " قانون مور " عن تهيئة المسرح من خلال إرســـاء الأساس الاقتصادى لعصر المعلومات؛ إذ إن تكلفـــة القـــدرة علـــى الحساب باستخدام الكمبيوتر تتناقص بمعدل أسى بمـــرور الزمـــن. وزيادة القدرة الكمبيوترية تـــؤدى بدورهـــا إلـــى تطبيـــق " قـــانون متكاف "، الذى يقرر أنه عندما يزيد عدد مـــن يســـتخدمون شـــبكة المعلومات تزيد قيمة الشبكة بمعدل أسى. وفى اعتقـــادى أن هنـــاك قانونا آخر أيضا: إن قدرة الإبداع تزيد زيـــادة أســـية مـــع تنـــوع مستخدمى الشبكة واختلافهم.

وفى الشركات التقليدية تحدد الخرائط التنظيمية دورة المحادثـات والأوامر المسموح بها. أما تكنولوجيا المعلومات فتلغى المسـارات المغلقة، وتضع مكانها شبكات مرنـة تتيـح للأشـخاص الاتصـال الفورى والحر. والتتابع الخطى يخلى مكانه للعمليات التـى تجـرى وتتكرر فى وقت واحد. والفكرة الجيدة يمكن أن تكون مثارا لـردود أفعال متتابعة بلا قيد فى مائة من الأماكن المتوقعة وغير المتوقعـة. وتكنولوجيات الاتصال هذه، والسهولة التى نستطيع بـها أن نغـير الحدود، تساعد أيضا على تبسـيط العمليـات التـى يتفـاعل بـها الأشخاص ويؤثر بعضهم فى بعض. وشركة " بوينج " مثال لإحـدى الشركات التى تمكنها تكنولوجيا المعلومات، فـى صـورة تصميـم ومحاكاة وأنظمة لاختبارات النماذج، من إنقـاص تكـاليف العمـل، وذلك بإزالة الأجزاء التى لا ضرورة لها فى عملية الإنتاج.

يضاف إلى ذلك أن تكنولوجيا المعلومات تزيد إلى حـد كبـير الذاكرة المؤسسية: أى استرجاع ما قامت به المنظمة مـن قبـل ــ من فعل ماذا، وبأية موارد، بأيـة تكلفـة، وبأيـة نتـائج. وحتـى الشركات التى تدار إدارة جيدة يمكن أن تعانى نوعـا مـن فقـدان الذاكرة، مما يسمح لها بأن تستمر فى الخطأ، أو فى الجهل، أو فـى الفرص الضائعة. ففريق تطوير المنتجـات يسـارع إلـى مكتـب البراءات لتسجيل اكتشافه، ليفاجأ بأن هناك براءة موجـودة بـالفعل سبق أن سجلتها مجموعة أخرى فى نفس الشركة. هل تلك كوميديـا عملية ؟ لا، إنها قصة واقعية. فكيف تستطيع الشـركات أن تتجنـب ذلك إذا لم يكن لديها " ماض " تتعلم منه؟ إن تكنولوجيا المعلومـات يمكن أن تكون أهم مسلك منفرد للشركات للوصـول إلـى الحكمـة والإلهام ــ للوصول إلى ذاكرة رقمية بما تم فى الماضى.

غير أن فرصة الوصول إلى المعلومات لا تؤدى آليا إلى إحراز القوة، كما كان الحال في بعض الأحيان عندما كانت الشركات تستخدم نظما معقدة للمراقبة لتوفير هذه الفرصة أو تقنينها أو منعها. والمتغير الحاسم في عملية تحويل المعرفة إلى قيمة هو الإبداع. وقد كان دائما الأهم من الأداة نفسها المجال الذى توجهها اليد إليه.

يقول سكوت فيتزجيرالد إن الذكاء هو القدرة على الاحتفاظ في رأسك بفكرتين متعارضتين فى نفس الوقت. ولاشك فى أن الإبداع يمكن أن ينبع من هذه القدرة: فالتعارض والاختلاف يوجدان الحيرة والتوتر والإرهاق. والرغبة التى تكاد تكون غريزية فى التغلب على التناقض أو احتوائه لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإبداع. وما أريد أن أؤكده هو أن التناقضات المحملة بإمكانيات الإبداع يرجح أن تزيد على الشبكات التى يتم من خلالها تبادل المعلومات. واللاعب المبدع اليوم هو الشخص الذى يلتقط ـ أسرع من غيره، وببراعة أشد، وبطريقة أكثر فائدة من الآخرين ـ المنازعات التى تحتاج إلى تسوية، والفجوات التى تحتاج إلى من يسدها، والارتباطات الخفية التى تحتاج إلى توضيح، وكل العلاقات المتبادلة المحيرة، والتى قد تكون مربحة، والتى يمكن رؤيتها خلال المحيطات الجديدة من المعلومات. إن أجهزة الكمبيوتر تنشئ سهولة واضحة فى الارتباط البشرى التصورى، فى نفس الوقت الذى تثير فيه نزعة قوية للارتباط البشرى الحقيقى. والإدارة الإبداعية لهذين التيارين المتعارضين ـ سواء فى إبراز تفاصيلهما أو إدارة عملياتهما ـ سوف تحدد الفائزين والخاسرين.

٢- هذا هو عصر الإبداع لأنه عصر المعرفة. وفي الزمن الذى يعلى قيمة المعرفة، فإن الإبداع يضيف إلى المعرفة قيمة ويجعلها أكثر منفعة بصورة مطردة.

وسيجرى قياس الشركات بصورة مطردة تبعا لحجم معارفها وليس بحجم أصولها المادية. ولكن مازال علينا أن نسأل: ما المعرفة ؟ ولماذا ينبغى لدوائر الأعمال أن تهتم بها؟ إن الحكماء يتكلمون عن المعرفة كما لو كان لها تعريف واحد. ومن المهم أن نميز بين المستويات المختلفة للمعرفة. فهناك أولا المعرفة كمادة خام: وقائع، ومعلومات، وبيانات. هذه المعرفة تحتوى مكونات المعلومات كركام بلا نظام وكعبء ثقيل. وهى ما نقرؤه فى الصحف. والنوع الثانى من المعرفة هو الرؤية. والرؤية *تعنى نفاذ البصر إلى داخل* وضع معين، مما يؤدى إلى الارتباطات التى يحددها الإدراك الداخلى للمعرفة أو تمثيلها: أى الوصول إلى جديد. وعند ذلك تكون لدينا الأفكار. والأفكار هى رؤى مترابطة نستطيع أن نتعامل معها. فالفكرة هى الاستجابة للتساؤل عن " ماذا لو أننا ... لو أننا فقط كنا نستطيع ؟ ". وأخيرا، لدينا المعرفة كقيمة مرئية لدى أحد المتعاملين أو غيره من أصحاب المصلحة.

ولكن القدرة الإبداعية هى التى تتيح تحويل شكل من أشكال المعرفة إلى الشكل التالى له. مثلا، إن التجهيز اللاخطى، واللامستمر للبيانات يؤدى إلى إدراك العلاقات والارتباطات، أى إلى الرؤية. وواقع إدراك العلاقات بين الرؤى يقودنا إلى الأفكار، والقدرة الإبداعية التى نتابع بها الأفكار تولد القيمة. وفى كل حالة من هذه الحالات تأتى القدرة الإبداعية على شكل قفزات كمية فى الرؤية والفهم تؤدى إلى القيمة. فالقدرة الإبداعية ليست ومضة بسيطة تضىء الفكر، بل هى عملية لها نحوها وصرفها.

وعندما نضيف تكنولوجيا المعلومات إلى خليط الإبداع والمعرفة، نحصل على مزيج له قوة خاصة: القدرة على عرض المعرفة، ونقلها، ومتابعتها، مقترنة مع التكنولوجيات التى تشجع التعاون بين فروع مختلفة ورؤى مختلفة. وعندما يدار هذا المزيج إدارة سليمة فإنه يفضى إلى توهج إبداعى.

وأكبر شركات التأمين فى السويد، شركة " سكانديا "، تعرف ذلك معرفة جيدة. ومنذ ١٩٩٤ تتابع الشركة بطريقة منهجية ما تسميه رأسمالها الفكرى، باعتبار ذلك جزءا من تقريرها السنوى ومفتاحا للنمو المستدام. وهى تحسب المؤشرات الرئيسية ومعدلات رأس المال الفكرى التى تسمح لها بوضع مقاييس لاستراتيجيتها بشأن رأس المال هذا. كما تجرى الشركة أيضا عمليات مراجعة داخلية للمعرفة، وتنظر إلى هذه المراجعات على أنها جزء لا يتجزأ من التعبير عن القدرة الإبداعية المرتبطة بالميزة التنافسية.

وشركة " سنكو " القائمة فى سينسناتى، والتى تعمل فى مجال يبدو أنه ينتمى إلى التكنولوجيا المنخفضة لصناعة أدوات التثبيت والأدوات التى تعمل بالهواء المضغوط، هى مثال آخر. فشركة " سنكو " هى واحدة من أكثر شركات العالم تقدما فى إدارة المعرفة من أجل اكتساب القدرة الإبداعية. وهى تستثمر مبالغ كبيرة فى قدرات المعرفة، ولديها " المعرفة العملية " الداخلية الخاصة بها، أو فلسفة المعرفة التى تميز بوضوح بين المعرفة اللازمة للتشغيل الكفء، والمعرفة اللازمة لتطور الشركة إلى الأمام. وهى تعقد ندوات داخلية فى موضوعات مثل " نظرية التركيب " و " إدارة الأنظمة غير الدقيقة "، فى نفس الوقت الذى توجد فيه إدارات تنحصر مسؤوليتها فى ممارسة فن وعلم الوعى العملى، وإعطاء بيانات وأفكارا ورؤى جديدة تنبه إليها الإدارة العليا.

٣- هذا هو عصر القدرة الإبداعيـــة، لأن الشـــركات ملزمـــة بأن تعيد اكتشاف نفسها بسرعة، وبصورة مطـــردة، مـــن أجل تحقيق النمو.

إن تحقيق النمو عن طريق الكفاءة، ومن خلال التوصـــل إلـــى الحجم الصحيح، وتقليص الحجم، بالإضافة إلى إنقـــاص التكـــاليف، هو اتجاه محدود المسار. كما أنه لا يتفق مع القدرة الإبداعية، التـــى كثيرا ما تنشأ من الزيادة على الاحتياج، ومن مستوى معقـــول مـــن اللانظام الذى يكون مقصودا أحيانا. والبحث عـــن مصـــادر للنمـــو المستقبلى ــ أى قفزات غير متصلة فـــى الرؤيـــة والفـــهم اللذيـــن يؤديان إلى القيمة ــ يحتاج إلى القدرة الإبداعية. وسواء كـــان ذلـــك يتمثل فى تركيز " سكانديا " علـــى التجديـــد أو اهتمـــام " ســـنكو " بمفاهيمها الإدارية، فإن نجاحهما يعتمد على تحديد مصـــادر النمـــو المستقبلى ــ من خلال القدرة الإبداعية.

وقد أتمت حديثا مؤسسة " بين وشركاه " دراسة رئيسية تبيـــن أن ما يقرب من ٥٠ فى المائة من أكبر الشركات الأمريكية تعمل فـــى صناعات شديدة الاضطراب. وبعبارة أخـــرى، إن التحـــولات فـــى ديناميات المنافسة - التغـــير التكنولوجـــى العميـــق، واختفـــاء ولاء الزبائن، والتحولات السكانية، والتغـــيرات فـــى التوقعـــات بشـــأن العمل ــ تعمل بشكل خطير على عدم الاستقرار فى تلك الصناعات. ومن الواضح أن الشركات التى تبغى البقاء على قيد الحيـــاة رغـــم هذا الاضطراب عليها أن تجد مصادر جديدة للنمو المستدام، حتـــى إذا كان ذلك يتطلب - وسوف يتطلب بالتـــأكيد - إعـــادة اكتشـــاف رسالتها فى السوق. وشركة " آفيرى دنيسون "، وهى من الشـــركات الخمسمائة الكبرى التى ترد بياناتها فى مجلة " فورتشـــن "، والتـــى تقوم بصناعة حافظات الملفات وأوراق اللصق التى تحمل عنـــاوين

البيانات، تعد مثالا جيدا لتوضيح هذه النقطة. وقادة الشركة، الذين يعرفون جيدا أن التقدم فى التكنولوجيا سوف يدفع بإنتاجها الرئيسى إلى حافة الانقراض، يعرفون أنهم يجب أن يبتدعوا ـ أى أن يخلقوا ـ وقودا جديدا، وقاطرات جديدة، ومعدات جديدة للنمو.

ويعرف من يتخذون القرارات فى الشركة أنهم بدلا من أن يكتفوا بانتظار المستقبل، الأجدر بهم أن يبتدعوا هذا المستقبل لأنفسهم. فليس هناك ميناء آمن تستطيع الشركات أن تلجأ إليه، بعيدا عن الأمواج المضطربة، وتعيد التفكير فى رسالتها. وليست هناك أحواض جافة يستطيعون فيها أن يعيدوا تجهيز سفنهم أو يعيدوا بناءها. ففى مناخ اليوم لم يعد هناك خيار أمام ربابنة الصناعات غير إحداث التغيير أثناء وجود سفنهم فى البحر. بالإضافة إلى أنه ليس فى وسع أحد أن يكتفى بإصدار أمر بوضع خطة للتغيير ـ إصدار بطاقة بريدية مثلا ليحصل على الاقتراح من أكثر المجددين شهرة فى العام الجارى. إنك أنت الذى تضع خططك، مثلما تفعل فى كل عمل إبداعى آخر، فى وقت وجودك على ظهر السفينة. ولا غرابة فى أن يقول بول ريمر، الأستاذ فى جامعة كاليفورنيا ببركلى، أن النمو فى الاقتصاد متصل أكثر من أى شىء آخر بالتجديد - أى بتطوير الأفكار. وليس بذلك الشىء الذى يسمى مكاسب الإنتاجية الذى يحقق النمو من الكفاءة، أو من تقليص الحجم، أو من التوصل إلى الحجم المناسب، وإنما هى الأفكار التى تدفع تلك المكاسب أمامها وتتيح للشركة أن تخلق المستقبل.

٤- هذا عصر القدرة الإبداعية لأن الكثيرين من العمال اليوم يشعرون بأن من حقهم أن يشغلوا وظائف إبداعية، ولأن الأشخاص الموهوبين هم فى حراك مستمر بشكل لم يحدث من قبل.

لقد تغيرت توقعات العمال تغيرا أساسيا في العقــود الأخــيرة. ففي كل أنحاء العالم، يكتسب الأفراد شــعورا جديــدا بالإمكانيــة - ليست إمكانية قريتهم، أو قبيلتهم، أو حتى إمكانية النــوع البشــرى، بــل إمكانياتــهم هــم. وفــى الولايــات المتحــدة ، مســقط رأس الإمكانية الفردية، يبدو أن لدى العمـــال شــهية لا تشــبع لإثبــات الذات، وهم يتشوقون إلى الاحــترام الــذى يــترجم إلــى التحــرر من الإشراف القريــب. ورغــم أن آبــاءهم وأمهاتــهم مــا كــانوا ليتصوروا قط " مطالب " كـــهذه، فــإن عمــال اليــوم يتمســكون بفرصتهم فى القيام بعمل إبداعى.

وليس من قبيل المصادفة أن العصر الذى ترعرع فيــه عمالنــا الشبان هو عصر منظمى المشروعات بالمعنى العميق للكلمــة ــ أى عصر الأفراد المتميزين. ومكتبى زاخر بخطط أعمال واردة مـــن خريجين موهوبين لم يعودوا يكتفون بمكتب صغـــير عليــه لافتــة بأسمائهم. إنهم لا يريدون أن يعملوا فى الشركات الكبيرة. ويطلبــون منى أن يتعرفوا على الوسائل التى تكفل لهم الإفـــلات مــن قيــود الشركات ورتابتها. وليست هذه رغبة الخريجين وحدهم، فكثـــيرون غيرهم ممن يدخلون اليوم مجال العمل ليست لديهم أية حماســة لأن يجلسوا فى مكتب ويرجعون إلى دليل عمل للموظفين، ويتعرضـــون لاحتمال أن يفقدوا وظائفهم عندما يقرر صاحب العمل أن يقلص عدد العاملين. إنهم يتعلمون الحقيقة الجديدة بشأن العمالة: كـــل شـــخص اليوم هو منظم المشروع الخاص به، وأن المؤهلات الأساسية لـــهذا الدور الجديد هى الخيـــال، والإلـــهام، والبراعـــة، والمبـــادرة - أى بإيجاز، القدرة الإبداعية. فهناك وسطاء من كل نوع، من أصحـــاب أموال المخاطرة إلى وكلاء المواهب، على استعداد (مقـــابل أجـــر) لمساعدة من لديهم أحلام على تحويلها إلى واقع. وهناك عدد مـــتزايد

من الناس، على كافة المستويات، سيقفزون من سفينة الوظيفة للقيام بمخاطرتهم الخاصة، إلاّ إذا وفرت لهم شركاتهم منافذ كافية لاستخدام قدرتهم الإبداعية.

ولو كنت أدير اليوم واحدة من الشركات الخمسمائة التى تنشر أخبارها مجلة " فورتشن "، لتملكنى القلق وظللت طوال الليل أتساءل عما إذا كنت أجتذب النوع الصحيح من العاملين، ولاسيما الشباب، وما إذا كانت شركتى تعانى " التخويخ " والخلو من المواهب. وما كنت لأهدأ إلاّ إذا تيقنت من أن الطاقة الإبداعية، والحيوية، والانبهار، والتحدى، بل والاندفاع، يمكن أن تزدهر فى المؤسسة. إن رئيس شركة " ايه إى إس "، وهى شركة مستقلة لإنتاج الطاقة تبلغ مبيعاتها ٥٠٠ مليون دولار فى السنة، يتتبع بعناية مدى استمتاع موظفيه بعملهم. وعلى امتداد عقد كامل قام باستقصاءات عن العاملين فى الشركة، ويضع النتائج فى بنود يحويها التقرير السنوى: الموظفون يضعون بانتظام تقديرات لمتوسط استمتاعهم بالعمل. وتبلغ هذه التقديرات فى العادة ثمانية من العشرة التى تمثل الحد الأقصى. وليس هذا جنونا ولا تفاهة. وكما سنرى فإن القادرين على الإبداع يحققون أفضل إنجاز لهم بالوقود عالى الأوكتين المتمثل فى روح اللعب والحرية، ومن خلال الاستمتاع الناشئ عن القدرة على توجيه السؤال الذى نصه: " ماذا لو؟ "، والإجابة عليه.

٥- هذا عصر الإبداع بسبب الأهمية الجديدة التى حظيت بها عملية وضع التصميمات.

فالمنتجات من نطاق واسع من الصناعات ـ من الأدوات إلى الفنادق إلى السيارات ـ تتحدث إلى الزبائن أولا من خلال

تصميمها. وما قامت به شركة " بلاك آند ديكر " حديثا من تغيير تصميم الكثير مما تنتجه من عدد وأدوات إنما هو تعبير عن زيادة الاهتمام بالتصميم. وجهاز التنظيف اليدوى الجديد الذى أنتجته شركة " بلاك آند ديكر " أصبح الآن أكثر أناقة من بعض السيارات الاسبور، وقد استقبل الزبائن هذا الطراز الجديد استقبالا حسنا. والكتيب القبيح كفيل بأن يفقد المنتجع الجميل زبائنه. والشبكة ـ التى يعتقدون فى اليابان أنها جزء من " وجه " السيارة ـ التى تفتقر إلى الجمال، يمكن أن تؤدى إلى فشل نموذج للسيارات. وقد قال توماس واطسون، مؤسس شركة " آى بى إم " يوما إن " التصميم الجيد هو ضمان النجاح ".

والمألوف عادة أن يكون التصميم هو المجال الذى تسمح فيه الشركات لرجالها بأكبر قدر من الإبداع. ولكن الشركات الذكية بدأت تدرك كيف تمضى إلى أبعد من ذلك. فمن أجل زيادة الاندماج بين اهتمامات الزبون واهتمامات الشركة فى تطوير منتجاتها الجديدة، أدخلت شركة " إيه تى آند تى " إطار DFX: وهو نموذج تصميمى يجمع بين القدرة على التصنيع والسلامة البيئية وسهولة التركيب. وعلى خلاف أجهزة التليفون القديمة التى تمثل تشكيلة من البلاستيك والمعادن والمطاط، أصبح نموذج " إيه تى آند تى " لعام ١٩٩٤ مطابقا لكل المعايير البيئية المطلوبة فى المنتج الجيد. وأصبح التليفون الجديد فريدا من حيث مكوناته، وقطع غياره القابلة للاستبدال. ولم يكن ذلك مجرد إدخال إضافة على تصميم، بل إنه مثال لكون التصميم هو جوهر الإنتاج.

يضاف إلى ذلك أن الشركات لا تقصر اهتمامها بالتصميم على منتجاتها وخدماتها، بل إنها تتصدى أيضا لتصميم العمليات بل

والمنظمات بكاملها. وجوهر الأعمال – رسالتها وأهدافها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك هيكلها التنظيمى وطريقة سعيها وراء الفرص المتاحة – هو الآن مفتوح أمام البحث من وجهة نظر التصميم. وتعاد الآن هندسة الأشغال التى لم تبدأ إلا بالأمس، ويدور جوهرها على التصميم – أو على الأصح إعادة التصميم. وتتجه الشركات بطلب المشورة بشأن استراتيجية الأعمال إلى شركات التصميم، مثل " مجموعة لارى كيلى " المسماة " دوبلين " فى شيكاغو، وشركة " أندرستاندنج بيزنس " فى سان فرانسيسكو، طلبا للمشورة بشأن تحسين فرص الوصول إلى المعلومات المعقدة. وقائد المنظمة – أو القسم الرئيسى أو الفريق أو العملية – هو المصمم. وفى عصر الإبداع سيصبح التصميم ، فى نهاية المطاف، جزءا أكبر مما يفعله القائد، وقد يصبح هو كل ما يفعله.

٦- هذا هو عصر الإبداع نظراً لحدوث تغيير للنظام فى الأسواق. فقد أصبح العميل الآن هو صاحب العمل – يفحص ويطلب ولا يلتزم الولاء بأكثر مما ينبغى له. فالرئيس الجديد لا يهمه الآن غير سؤال واحد: ماذا تفعلون من أجلى غدا؟ والقدرة الإبداعية وحدها هى القادرة على الإجابة عن هذا السؤال.

إن زبائن اليوم يريدون شيئا أكثر من مجرد جهاز تحميص (توستر) متين. هم يريدون جهاز تحميص يعطى بطريقة آلية منتجات باللون البنى الذهبى. وهم لا يريدون مجرد اتصال تليفونى سليم، بل يريدون خاصية الانتظار، وخاصية التعرف على المتكلم، والرسائل الصوتية. وهم لا يريدون بطاقة ائتمان " من النوع القديم ": بل يريدون بطاقة للهاتف لطلب مكالمات المسافات الطويلة،

وبطاقة لصرف النقود من الوحدات المنتشرة فى شوارع المدينة، ويريدون بطاقة خصم كلها فى بطاقة واحدة. فالزبائن يريدون منتجات – مدهشة ومبهرة – لم يحلموا حتى بها، ويريدونها الآن. فما الذى يدفع برئيس كل الرؤساء إلى الابتسام؟ إنها ليست النوعية الأساسية لمنتجاتكم أو خدماتكم. فهو يفترض الجودة، ومن النظرة الأولى على أى حال. ولكن ما يطلبه أكثر من ذلك.إنه يتألف جزئيا من الجدة، وجزئيا من البراعة، وجزئيا من الجمال. هل هذا ما يسمى عامل الإبداع ؟ إنه العامل المتعلق بمقولة " يجب أن أحصل على ما أريد ".

وهذا هو السبب فى أن كثيرين من المديرين وضعوا، فى استقصاء حديث، القدرة على الابتكار على رأس قائمة أولويات شركاتهم. إن الشركات الناجحة تركز اهتمامها الآن على زيادة رأسمالها الإبداعى، وتستعين بالمعرفة العالمية المتطورة بسرعة، وبقدرة رجالها على البحث فى تلك المعرفة، للتعرف على مفاتيح لتجديد المنتجات والخدمات. ولنتأمل صندوقا مغلفا من الكرتون يحوى كتيبا ومجموعة من أسطوانات الكمبيوتر تحمل عنوان " لوتس نوتس ". ورغم أن هذه المجموعة لا تبدو ذات قيمة كبيرة لمن لا يعرف قيمتها، والمادة الموجودة بها لا تكلف شركة " لوتس " غير دولارات قليلة، إلا أن " لوتس " تضع المعرفة والإبداع فى مكانة عالية للغاية، ولذا فقد نزل هذا المنتج إلى السوق بسعر أولى للتجزئة يبلغ ٤٩٥ دولارا.

والشركات ذات النظر البعيد تقوم بتطوير أنظمة مخصصة لطرح وإدارة المعارف العملية اللازمة للشركات. فشركة " سكانديا " تقيس قيمة أكثر من ثلاثين من بنود رأس المال الفكرى ـــ من

مكتشفاتها ــ ولا تكف عن متابعة تلك " المعرفة المشفرة " بقدر ما تحافظ على حقوق ملكيتها وإجراءاتها الموثقة. وفي سنة ١٩٩٤، وبسبب القيمة الحاسمة التي تضفيها على أصولها الفكرية والإبداعية، استعانت " سكانديا " بأول مشرف على رأسمالها الفكري. إذ أن لايف إدفينسون، مدير رأسمالها الفكري، يفهم رغبات زبائنه واحتياجاتهم. وهو يقول إن " سكانديا " ستستمر في بحثها الحالي عن " خالقي الثروة من أجل المستقبل ".

وعندما يتحول العمل الحاسم من الوحدات المادية إلى المجالات التي تتعاون فيها العقول الموهوبة، تصبح علاقة الشركة برجالها المبدعين أهم " ممتلكاتها " التي لا غنى عنها. ونحن نعني بعبارة العلاقات، التوظيف، أو الشراكة، أو التحالف، أو الصداقة. وتستطيع أية شركة الآن أن تعهد بالكثير من عملياتها وبالعديد من علاقاتها لشركات أخرى، بحيث تصبح منظمة " تصورية ": منظمة لا تفعل شيئا غير العمل الإبداعي اللازم للاستمرار في إعادة اكتشاف نفسها.

٧- هذا هو عصر الإبداع؛ لأن النص الفرعي للمنافسة العالمية يصبح بصورة متزايدة هو قدرة أي بلد على تعبئة أفكاره ومواهبه ومنظماته الإبداعية. والشركة التي تتجاهل خريطة الإبداع العالمي تفوتها مجموعة مهمة من الاعتبارات الاستراتيجية.

وإذا كانت القدرة الإبداعية تنبع من الاختلاف، فأي مصدر للآراء المتعارضة أفضل من المسرح العالمي متعدد الثقافات؟ وفي عصر ازدياد الارتباطات، فإن فرصة الربط بين الثقافات، واستخدام التنوع الثقافي بطرق إيجابية، يفتح الباب أمام القدرة الإبداعية.

وشركة " كوكاكولا "، وهى شركة عالمية تمارس نشاطها فى ظل ثقافات مختلفة، قد أدركت ذلك منذ أمد طويل. وقد قال سيرجيو زيمان، رئيس التسويق، إن من جوانب قوة شركته أن " لدينا الآن عدد من اللهجات التى نتكلم بها ". وشركة " كوكاكولا " تستعين بشبكة عالمية من الأشخاص المبدعين وبوتيكات الإعلان. يقول زيمان: " إننا نطلب منهم أن يكشفوا لنا عن جوانب نجاحهم وفشلهم لأننا نستطيع أن نرسل بتلك المعلومات إلى كل أنحاء شركتنا. وقد بدأ الآن ما يمكن أن نسميه إخصاب متبادل للأفكار، فنحن نجد فجأة أن ما نقوم به فى المكسيك ربما ينجح فى اليابان على سبيل المثال ".

٨- إن هذا عصر الإبداع لأن الإدارة تبدل دورها من السيطرة إلى التحرير- تحرير المبدعين. وهذا هو الموقف الفكرى الجديد للإدارة.

ونحن جميعا نعرف القوة المالية للأشخاص المشهورين الذين يبيعون المنتجات، ويجذبون الجمهور إلى دور السينما، ويصبحون أشخاصا رئيسية فى الثقافة الجماهيرية والسياسات الجماهيرية. والأشخاص المبدعون فى مجال الأعمال يتمتعون بنفس القوة. فحرب النجوم ــ من أصحاب الدعايات ــ هى واقع جديد فى عالم الأعمال.

فكيف تستطيع الشركات أن تحتفظ بهذا الرأسمال الفكرى المتجسد فى هذه السلالة الجديدة من العاملين غير المرتبطين بوظيفة دائمة؟ ما الموارد، والدوافع، والارتباطات العاطفية التى يمكن أن توفرها لتشجيع النجوم على توحيد رسائلهم الخاصة مع رسالة شركتك؟ ولما كان الإبداع ينجم عن الالتباس، والتعقيد،

والارتجال، فإن الحصول عليه يتطلب تقنيات إدارية مهيأة له خصيصا. فالشرارة تحتاج إلى هواء، إلى مساحة للتنفس، وإلى حرية لتشتعل. ولكن إذا سمحنا للهواء أن يهب بحرية أكثر من اللازم فإن الشرارة تنطفئ. ولنغلق جميع الأبواب والنوافذ والشرارة سوف تختنق.

والمديرون الجدد يعرفون كيف يحافظون على جذوة الإبداع. والهدف الأكبر للقائد ـ وذلك يمثل تحولا إداريا آخر عن العصر الصناعى ـ هو تحرير الموارد والمواهب حتى تعبر عن نفسها بطرق تزداد مرونة وإبداعا. وشأن سادة الألعاب الجماعية ورعاة الفنون، فإن القادة يحددون الاتجاه، ويشعلون النفوس، ويستمعون، وييسرون، ويهيئون.

وجملة القول: فى مجال الأعمال اليوم ـ من القمة إلى القاع، ومن المركز إلى الأطراف - يشتغل الجميع بطريقة تجريبية لا رجعة فيها. فنحن لا نستطيع أن نأخذ أى شىء ـ أى شىء إطلاقا ـ على أنه أمر مسلم بكونه جيدا أو يتسم بالكفاءة أو جديرا بالعناية، أو قد تم اختباره والتأكد منه. فالأمر المؤكد هو التجريب، بمعنى تجربة حالة، أو لحن، أو جسر ....

وفى هذا بالتحديد تكمن السمة المميزة لعصرنا، التى تتردد فى كل أنحاء عالم الأعمال: " هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة ... هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة... هذه تجربة، واحد اثنان ثلاثة ...".

ولكننا قبل أى شىء يجب أن نختبر أنفسنا. وفى الفصل التالى نقدم فحصا تشخيصيا سهلا ولكنه قاطع، على حد تعبير من يمارسون الطب، وتستطيع به أن تكتشف لنفسك الموارد الإبداعية فى شركتك: أين هى، وفى أى الأفراد، وما هى، وما إلى ذلك.

وعندما نكون قد حددنا وقيَّمنا أصولنا الإبداعية، نستطيع أن نبدأ في استكشاف مسألة " كيف " ــ كيف نعثر على القدرة الإبداعية ونحولها إلى نجاح، أى كيف نمارس الارتجال الحر.

إشارات

في موسيقى الجاز، الإشارات هي مقاطع موسيقية متكررة قصيرة وواضحة يمكن أن تقف مستقلة. وهذه هي إشارات الفصل الأول:

- نحن بسبيلنا للانتقال من الانشغال بالجوانب الفيزيقية والمالية إلى الاهتمام بشؤون بشرية خالصة: الخيال، والإلهام، والبراعة، والمبادرة.
- القدرة الإبداعية هي السكين التي تزداد حدة في يد ممارس الأعمال الماهر.
- لو كنت أدير إحدى الشركات الخمسمائة الكبرى ــ حسب مجلة " فورتشن " ــ اليوم، لانشغلت إلى وقت متأخر في الليل بمسألة ما إذا كنت اجتذب النوع الصحيح من الأشخاص ؟ ولاسيما من الشباب. ولن أرتاح حتى أؤكد لنفسي أن الطاقة الإبداعية، والحيوية، والتحدى، وحتى الاندفاع يمكن لها جميعا أن تزدهر في كل أنحاء المؤسسة.
- إن الأشخاص المبدعين يكونون في أحسن حالاتهم عندما يتوافر لديهم الوقود عالى الاوكتين المتمثل في روح اللعب والحرية.
- وشأن سادة الألعاب الجماعية ورعاة الفنون، فإن القادة يحددون الاتجاه، ويشعلون النفوس، ويستمعون، وييسرون، ويهيئون.

الفصل الثانى

المراجعة الحسابية للقدرة الإبداعية

القدرة الإبداعية ليست مثل الطقس: فأنت تستطيع أن تفعل شيئًا بشأنها. وتستطيع أن تقيسها بدرجة تكفى لتحديد تأثيرها على المبيعات والأرباح.

يوافق معظم رجال الأعمال على الفكرة القائلة بأنهم إذا أرادوا أن يتفوقوا فى السوق اليوم، فإن مؤسساتهم تحتاج بشدة لأن تكون أكثر إبداعا. والمشكلة هى أنهم لا يعرفون كيف يتحركون فيما وراء هذه النقطة. ولأنهم لا يعرفون فهم يرجعون إلى الحجج العتيقة التى تدفعهم إلى عدم التحرك على الإطلاق.

إنهم يقولون: " لا شك فى أن الإبداع شيء عظيم، ولكنه مثل المطر: قد يهطل أو لا يهطل تبعا للمناخ، وليس هناك ما يستطيع أحد أن يفعله بشأنه ". هذا هو الرد الهادئ. وبعض الأشخاص يكون ردهم قاسيا أو جافيا: " أعطنى فرصة ! إن الإبداع مثل عطر السيد المهذب: حلو، لين وجميل ــ خاصة عندما يكون نفاذا. لكن عطر السيد المهذب أفضل، فعلى الأقل أستطيع قياس المبيعات منه ".

وكلاهما على خطأ. فالإبداع ليس مثل الطقس، فأنت تستطيع أن تفعل شيئا بشأنه. وأنت *تستطيع* أن تقيسه ــ ربما قياسا غير دقيق، ولكنه يكفى لتحديد تأثيره على المبيعات والأرباح. وأستطيع أن أؤكد لك أن هذا التأثير له دور حاسم تماما.

وموضوع هذا الفصل هو كيف تستطيع أن تجرى مراجعة حسابية لقدرة شركتك الإبداعية. وكلمة مراجعة حسابية كلمة قاسية ولكنها ضرورية. فهى السبيل لأن نبدأ تعلم علم الإبداع. وقد وضعت مجموعة نمطية من الأسئلة التى يمكن أن توجهها إلى زملائك المديرين، وإلى موظفيك، وإلى نفسك. وعندما تعثر على الإجابات سوف تعطيك نظرة عامة تشخيصية على العمليات الإبداعية الكفيلة بالنجاح ــ أو عدم النجاح ــ فى مؤسستك. وانظر إليها كما لو كانت أداة لقياس الرنين (سونوجرام).

ونحن هنا نبحث عن *المبادرات الإبداعية* ــ نشأتها، وتكرارها، ومصيرها. والمبادرة الإبداعية هى أية اقتراحات لإحداث تغيير فى

أسلوب العمل يثبت تفوقها فى حوار جاد واحد على الأقل مع شخص آخر غير زوجة صاحبه، أو أحد أصدقائه، أو أحد زملائه فى العمل. إنه حديث بشأن الإبـــداع. ولكـــن فلتنتبـــه: إذا كنـــت تتصـــور أن المبادرات الإبداعية فى شركتك شائعة مثل الزهور فى الصحـــراء، فعليك أن تحذف كلمتى " داعية إلى العمـــل " و " جـــادة ". ويجـــب ألا نضيع الوقت فى الجـــدل: فـــأنت بحاجـــة إلـــى أى نـــوع مـــن المبادرة الإبداعية تستطيع أن تحصل عليه.

وأنت تحتاج إلى المبادرات الإبداعية لجميع الأغراض العمليـــة. وكلنا لدينا ميل للبحث عن الإبداع فى المنتجات، وننسى أهميته فـــى العمليات والممارسات ووجهات النظر. ولا يمكن أن يـــؤدى قصـــر النظر هذا إلا إلى المشاكل. ولا تستطيع أية مؤسسة اليوم أن تتجاهل الحاجة إلى التجديد المستمر فى تسويقها، وفى تعيين موظفيها، وفـــى حساباتها، وفى عمليات التخطيط الخاصة بها، وهلم جرا. وينطبـــق نفس القول على القدرة الإبداعية التربوية: تحسين الأســـاليب التـــى تستخدمها الشركة فى نقل المهارات القديمة إلى الموظفيـــن الجـــدد، وتعليم المهارات الجديدة للعاملين القدامى. بل إن مجال القيم العمليـــة يجب أن يساند نوعا معينا من القدرة الإبداعيـــة. فدوائـــر الأعمـــال ليست مجتمعات تقليدية تعمل، عن قصد أو غير قصد، بكفاءة، علـــى نشر قيمها من خلال الحمض النووى العقلى للجميع. فـــالقيم التـــى تشتغل بها الشركات، وتؤدى بها أعمالها، يجب أن تتقـــرر بطريقـــة واعية ومقصودة ــ أى بطريقة إبداعية أو غير إبداعية.

وهناك تحذيران آخران قبل أن أشرح طريقة المراجعة نفســـها. ولكل من التحذيرين صلة بالفشل. فلابد من الاعتراف ابتـــداء بـــأن الكثير من المبادرات التى تفشل تستحق الفشل. ويقـــول البعـــض إن

الانتقادات التى تهدم تلك المبادرات هى نفسها أعمال إبداعية. وهى بغير شك جزء لا يتجزأ من العملية الإبداعية. غير أن النقد وإبداء الرأى ليسا من المبادرات الإبداعية. فهما دائما لهما طابع رد الفعل، ولا ينطلقان إلا بوحى من شخص آخر. والتحذير الثانى، عليك أن تتذكر المثل القديم بشأن الفشل: أنه يتيم، فى حين أن للنجاح ألف أب. وكثيرا ما يكون هذا القول صحيحا فى الحياة اليومية، وهو على الأقل فرض عملى صحيح يجب على الباحث أن يأخذه فى الحسبان. فعليك أن تنشر الثناء على أوسع نطاق، وأن تلقى باللوم على الفشل ـ عند اللزوم ـ بناء على عوامل نظامية أو ثقافية. فالمراجعة الحسابية للمبادرات الإبداعية ليست وسيلة " لتحديد أسماء وتوجيه اللوم ".

المراجعة الحسابية

١- الحقائق المجردة

- ما قيمة الأصول فى قدراتك الإبداعية (المعدات الخاصة، والأشخاص، والبناء الهندسى)؟
- ما نسبة الإيرادات التى تحصل عليها من منتجات لا يزيد عمرها على سنة واحدة ؟ أو على خمس سنوات ؟
- قم بتقييم إنتاجيتك الإبداعية. ما النسبة المئوية للمبادرات الإبداعية فى بضع السنوات الأخيرة التى تحولت إلى منتجات فعلية؟ أو تحولت إلى تحسينات فعلية فى الأعمال؟ أو إلى تغييرات مفيدة أو تعزيزات ملموسة لثقافة الشركة؟

- ضع قائمة، إذا أمكن، بست مبادرات إبداعية مختلفة أخـذت بـها أخيرا شركتك، أو القسم الذى تعمل به، أو الفريق العامل معـك ــ حسب الأحوال.

٢- الثناء الواجب

- من الذى دفع تلك المبادرات إلى الوعى العام أو المناقشـة: أهـو من العاملين فى الداخل، أم شخص من الخارج؟
- من الذى أيدها ؟
- من الذى تقدم بتلك المبادرات خطوة أخـرى، أو إلـى مسـتوى آخر، فى الطريق إلى تحقيقها؟
- ما المناقشات التى كان لها دور أساسى فى هذه العملية؟

٣- المناسبة

فى ظل أية ظروف نشأت تلك المبادرات؟

- هل بدأت من لا شىء؟
- هل كانت استجابة لتحديات معينـة؟ وإذا كـان الأمـر كذلـك، فممن كان هذا التحدى؟
- هل كانت استجابة للمنافسة؟
- هل نشأت استجابة لوضع طارئ، أو لضرورة ملزمة، أو لحـدث آخر غير متوقع؟
- هل كانت نتيجة لتصميم تم بحثه بعناية فى الشـركة لتشـجيع أو لاستيراد مثل هذه المبادرات؟

٤- التصميم

إذا كنت تعتقد أن نظاما للقدرة الإبداعية على نطاق الشركة كان حافزا لمبادرة معينة، فهل تستطيع أن تعزل عناصر النظام التي كان لها دور في ذلك؟

- ابحث العوامل واستخدمها (تعيين الموظفين الجدد، الاندماج، شراء مؤسسة أخرى، الاستشاريون، الخ)؟
- العناصر المعمارية (مساحات العمل الخاصة، المساحات الاجتماعية، الخ)؟
- العناصر الثقافية، وهل هى ذات طبيعة وصفية ومساندة للإبداع؟
- العناصر التربوية (التدريب فى الموقع، الاستفادة من فترات الراحة بين دورات الدراسة، تدريبات تنقية الذهن، الخ)؟
- الأشكال المختلفة من العصا والجزرة (المنح، ضغط الأقران، المكافأة بالمراكز، الخ)؟
- العناصر التكنولوجية (شبكات المعلومات، أنظمة الاتصال، أدوات قرن الجينات، الخ)؟
- عناصر القيادة (تدخلات المديرين وغيرهم) ؟
- العناصر المالية (الاستثمار فى القدرة على توليد الأفكار، المال الراكد)؟

٥- المتابعة

- ضع خريطة لسير عينة من المبادرات الإبداعية من الفكرة إلى مشروع غير رسمى إلى مشروع رسمى، ثم إلى مصدر نشيط للقيم لدى الشركة.

- وجه اهتمامـــا خاصـــا للقيـــود النظاميـــة، ونقـــاط المراجعـــة، والعقبات، ونقاط الاحتكاك، وما إليها، مع ملاحظة مـــا إذا كـــان مسار العمل مرنا بالقدر الكافى، أم أنه جامد ومعرقل للعمل.
- انتبه أيضا للعوامل البشرية (الغيرة والحماسة، اليقظـــة والجـــهل، مساندة القيادة، الخ) التى يمكن أن تعوق أو تيسر تقدم المبادرة.

٦- بداية القياس

- ما مقدار ما تعرف عن إجـــراءات منافســـيك وثقافاتـــهم؟ وعـــن الشركات ذات القدرة الإبداعية على الأخص؟
- ما مقدار ما تعرفه عن أكثر الشركات إبداعا فى صناعتك؟
- كيف تشجع المعرفة فى كل أنحاء شركتك بـــالتطورات الجديـــدة فى صناعتك؟ عـــن طريـــق المعـــارض التجاريـــة؟ النشـــرات؟ المؤتمرات؟ الزبائن؟ شبكات المبدعين؟
- هل وجدت، فى استطلاعاتك وبحثـــك فـــى أنشـــطة المنافســـين، مفاتيح تشير إلى مواردك أنت للقدرة التنافسية فى المستقبل؟
- ما القدرات المتوافرة لديك والتى يصعب نســـخها والتـــى تتيـــح لشركتك أن تمارس الإبداع بصورة خاصة، ومستمرة، وفعالة؟

٧- الأفراد

- هل تعرف من يملكون أكثر المواهب إبداعا فى مجـــال عملـــك، وما العوامل التى تحركهم؟
- ما سجلك فيمـــا يتعلـــق بـــالتعرف علـــى أصحـــاب المواهـــب، واجتذابهم، وتطويرهم، والحفاظ عليهم؟

- بالتحديد، كم من أصحـــاب المواهـب الإبداعيـة فقدتـهم فـي الاثنى عشر شهرا السابقة، وماذا تفعل لإحلال آخرين مكانهم؟
- من المسؤول عن التوظيف؟ وهل الأمر يتعلـق فقـط بـالموارد البشرية؟
- هل تؤدى عمليات إعادة الابتكار لديك إلـى تحقيـق المسـتوى المرغوب من التنوع والاختلاف فـى الآراء وإدخـال أصـوات جديدة؟
- ما النقص، إن وجد، فى عمليات توظيف العاملين فـى شـركتك، وكيف ومتى تعتزم تصحيح تلك المشكلات؟

٨- رأس المال الإبداعى

- ما الأنظمة الموضوعة للتعرف على قدراتك الإبداعيـة وأدائـك الإبداعى؟
- ما الأنظمة الموضوعة من أجل توليد أفكار إبداعية؟
- ما الأنظمة الموضوعة لتراكم هذه الأفكار وحمايتها؟
- ما الأنظمة الموضوعة لتحويل هذه الأفكار إلى واقع؟
- ما الأنظمة الموضوعة لمكافأة هذه الأفكار؟

لقد تحدثنا عن القدرة الإبداعية التى تنبع مـن حيـازة فكرتيـن متعارضتين فى نفس الوقـت. والآن سـننتقل مـن الحديـث إلـى العمل، من انضبـاط المراجعـة الحسـابية إلـى فـن الارتجـال الحر. فالارتجال الحر فى أداء موسيقى الجاز نموذج يمكن أن تقتدى به دوائر الأعمال المهيأة لاحتضان القدرة الإبداعيـة ذات الأهميـة البالغة.

الفصل الثالث

الارتجال الحر وإدارة القدرة الإبداعية

يتضمن عزف الجاز ـ شأن الأعمال ـ سلسلة من الخطوات لتحقيق التوازن. فهو يجب دائما أن يكون منضبطا وملتزما ـ ولكنه لا يكون مقيدا قط ـ بالصياغات، والخطط، والموسيقى المدونة. ويجب دائما أن يكون مندفعا إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلى ـ ولذا فهو بالضرورة الحتمية لا يقبل الاكتفاء أو الرضا عن النفس.

الجاز هو شريط الصوت فى حياتى. فالنغمات تختلف، تمليها الظروف أو يمليها إلهامى الخاص ورغباتى. وبالمثل الإيقاع، وخط الباص، ومركز النغم. كلها متاحة بشكل أو آخر، جاهزة للارتجال. وأنا أعزف هذه الموسيقى ليس فى عزلة، بل مع مجموعة أخرى من العازفين الذين تحدث مساهمة كل منهم فرقا: الزملاء، وأفراد الأسرة، والأصدقاء، والشركاء، والزبائن، والأغراب. وحتى عندما أكون وحدى، أجد نفسى مركزا لحوار داخلى. وأنى ممزق بين ما هو معطى وما يجب أن أحصل عليه، بين الالتزام بالتراث وتقديم الجديد، بين حقائق الآخرين وحقيقتى. وفوق كل شىء، أشعر بإغراءات المعلوم، والمغازى القديمة، بينما أكافح للتغلب على الخوف من المجهول، أو التحديات الجديدة التى لم أعرفها بعد.

ولكن سواء كنت منفردا أو مع آخرين، فإن ممارستى للحياة ومسار أفكارى وأفعالى هما مسار وممارسة عازف الجاز: إنى أتحرك بالارتجال، بالخيال. واسمحوا لى أن أفسر ــ بل أن أصور ــ ما أعنى. فالارتجال الحر، رغم كل شىء، ليس فقط هو شعارى الهادى فى الحياة، بل إنه أيضا الشعار السائد فى هذا الكتاب.

لقد هبط علىّ بدون انتظار عشق الجاز فى ظروف غير معتادة. فقد رأى والداى ألا يغامرا بمستقبلى فى مجاهل إحدى المدارس العامة فى مدينة نيويورك، فأرسلانى بدلا من ذلك إلى معهد أكثر تشددا، هو "مدرسة ريفرديل كانترى ". وحتى أستفيد بأكبر قدر من هذا التغيير، أدخلانى إلى الفصول الداخلية.

وهناك أخذتنى مجموعة من الطلاب الأمريكيين الأفارقة فى عنبر النوم ــ سكيب ويد، وجيرى ويليامز، وأديسون آدمز،

وكالفين هيل ــ وأدخلونى ضمن دائرتهم الداخلية. وربما كان دافعهم إلى ذلك معرفتى بالموسيقى الكلاسيكية: إذ كنت أمارس عزف البيانو بجدية منذ الرابعة من العمر. وعلى أى حال، فقد غيّر هؤلاء الفتيان حياتى وما أعزفه من موسيقى. ففى الليل، وبعد إطفاء الأنوار، كنا نتلاقى ونعقد جلسة حرة، وغالبا ما تدور حول الموسيقى. وعند ذلك يقوم أديسون آدمز، الذى يدخن سيجارا ضخما غير مسموح به فى المدرسة بالتأكيد، بفتح خزانته حيث يحتفظ بجواهره: مجموعة كبيرة من ألبومات الجاز من بلو نوت، ريفرسايد، برستيج، إمبالس ــ وكلها من أفضل الأسماء. ولن أنسى ما حييت الليلة التى سمعت فيها لأول مرة سلم النغمات العذبة التى يعزفها جون كولترين، والتى تصحب المغنى الأسطورى جونى هارتمان فى النسخة التى يقدمانها من أغنية " Lush Life " (الحياة اللذيذة). وكان أصدقائى الجدد يجلسون فى دائرة يلكز كل منهم الآخر، ويغيرون قسمات وجوههم متظاهرين بالتأثر بجمال الموسيقى. وكنت متأثرا بها أيضا، ولكنى لم أكن قد تعلمت بعد أنه ليس ثمة ما يمنع من إبداء ذلك.

وفى وقت لاحق أنشأت مع عدد من زملائى فى الدراسة نادى موسيقى الجاز بمدرسة ريفرديل. وكانت تلك وسيلة للحصول على موافقة المدرسة على الاستماع، وكذلك للحصول على معدات الأداء الدقيق (الهاى فاى). وكنا مجموعة من الطلبة البوهيميين، نقرأ الأدب الأوروبى، ونلعب البوكر، وندخن قشر الموز، ونرقص على نغمات أهدأ و " أفضل " موسيقى فى العالم. وكان كل ما نحتاج إليه هو بيريهات ــ تزينها أغصان اللبلاب بطبيعة الحال ــ لتكون رمزا لقاعات الكلية التى ننتمى إليها.

ترى لماذا يقع فتى لطيف مثلى ـ من الجيل الأول من الأمريكيين ذوى الأصول الصينية، والذى تعلم الموسيقى الكلاسيكية، والطموح والجاد فى دراسته ـ يقع بهذا الحماس فى حب لون من الموسيقى يعتبرها كثير من الأمريكيين هامشية، إن لم تكن هدامة؟ لأنها ديناميكية، ملهمة، وجميلة، ويا للغرابة ـ مفيدة للغاية. فالارتجال الحر هو فى جوهره إطلاق للخيال. وعندما تدور بيننا مناقشة حامية، فإننا نرتجل. والرقص يتحول إلى حد كبير إلى ارتجال حر. وهذا أيضا هو السبيل الذى يسلكه فريق تطوير المنتجات فى الشركات حتى يأتى بشىء جديد يفرض على الزبون الانتباه. وعندما تسير إحدى الشركات على الحبل المشدود بين كفاءة الدراسة والانفعال الملهم، عندما تترك الموسيقى المدونة وراءها وتنطلق إلى آفاق جديدة، تكون قد دخلت مرحلة الارتجال الحر. ولدى الجاز الكثير مما يعلمه لنا بشأن الارتجال. لقد قال ديوك إلينجتون : " إذا بدا الأمر جميلا، فهو جميل ". ومع ذلك فعلى معظمنا أن يمضوا إلى أبعد من ذلك حتى يتمكنوا من الفهم.

فى الجاز ـ وفى الأعمال ـ يكتسب أسلوب الارتجال قوته من الطريقة التى يقيم بها التقابل بين بعض التوترات البشرية الجوهرية، أو التناقضات البشرية. وهاهى قائمة جزئية بها، ليست مرتبة بأى ترتيب خاص :

- المستقر (التراث، والقوى المعروفة، والحالة القائمة) فى مقابل الجديد.
- الحاجة إلى الشكل فى مقابل الاندفاع نحو الانفتاح.
- المعايير والقواعد الجوهرية فى مقابل الحاجة إلى التجريب.
- أمن المألوف فى مقابل إغراء المجهول.

- الاستجابة للمجموعة والمسؤولية تجاهها في مقابل التعبير الفردى عن الذات.
- الانضباط فى مقابل الحرية.
- القوة فى مقابل الرغبة.
- النظرية المستقرة فى مقابل التجريب المستمر.
- الخبرة فى مقابل الجدّة والسذاجة.

وتوصف موسيقى الجاز بأنها ارتجالية لأنها لا تسعى إلى إيجاد حل لتلك المقابلات. إنها بمأمن من الوصفات الجاهزة، ومن الصيغ الثابتة. إنها ترضى (إذا كانت هذه هى الكلمة الصحيحة) بأن تعيش معهما ــ أن تصنعهما أو تعزفهما ــ بكل قيمتهما. فى الموسيقى الكلاسيكية يبدأ الأمر بإلهام التأليف، يتبعه عرق إجراء البروفات، وبعد ذلك يأتى الحدث الحاسم وهو الأداء. أما فى الجاز فإن هذه المراحل الثلاث تصبح أجزاء لا تمييز بينها فى عملية واحدة. فى الجاز، وفى الارتجال فى مجال الأعمال، البروفة هى ذاتها الأداء، هى بروفة الأداء.

ومع ذلك ينبغى أن تنتبه إلى أن الجاز يميل بشكل ظاهر نحو الجانب الأيمن لهذه المقابلات. فنحن نكون مبتدئين فى ممارسة الارتجال الحر ــ وعازفو الجاز غالبا ما يعترفون، ويخضعون عادة، ويلتزمون كثيرا باشتراطات الماضى، وأصول الاستجابة، والمجموعة، والمستقر تاريخيا، وهلم جرا. وأتصور أن الجانب الأيسر للمعادلة يمثل خطة العمل، أو دليل الاستخدام، أو ما يسمى عادة *الموسيقى المدونة*. فالموسيقى المدونة، بما فيها من علامات موسيقية، وإشارات توجيهية، وتعليمات بشأن التمبو، هى أشبه بالخطة التى يستعين بها المهندس المعمارى ــ إنها تقول لنا ماذا

ينبغى أن نبنى. ومهمة مؤدى الموسيقى المدونة سهلة نسبيا: عزف الموسيقى على نحو ما أراده المؤلف ــ بلا أخطاء.

ولا تستطيع مؤسسة تدار إدارة جيدة أن تعيش بدون قدر من الموسيقى المدونة. فهى تسمح بالتحكم فى التعقد، الذى بدونه تتحول الأوركسترا السيمفونية الحديثة مثلا والتى تضم أكثر من مائة عازف، إلى أصوات مختلطة. ومعظم التعاملات البشرية واسعة النطاق تحتاج إلى تخطيط أولى محدد، وإلى طقوس، وخرائط للطريق، ومسودات، وغير ذلك، ولكنها تحتاج أيضا إلى الارتجال. وذلك ليس فن أساتذة الجاز وحدهم. والمحاورات تقترب من أن تكون تجربة للارتجال المشترك، وذلك أمر سوف تجده فى حياة كل يوم. وكما يذكر ستيفن ناكمانوفيتش فى كتابه *"Free Play"* (العزف الحر)، وهو كتاب عن قوة الارتجال: " إنك تلتقى بشخص جديد، وتخلقان لغة بينكما. هناك تبادل ومشاعر ومعلومات غادية رائحة، بتنسيق بديع. وعندما تنجح المحادثة، فذلك مرة أخرى ليس التقاءً فى منتصف الطريق، وإنما هو مسألة تطوير شىء جديد لكلينا ". ولكن المحاورة تحتاج إلى تعزيزها بموسيقى مدونة وإن كانت غير مرئية. " لا تحملق فى عينى محدثك، لا تقاطعه بدون اعتذار، لا ترفع صوتك فوق الحدود المقبولة "، وهلم جرا.

ولكننا فى كل الحالات تقريبا نحاول أن نتحرر من الموسيقى المدونة وأن ننطلق ــ كما يقول " هاك فين "ــ نحو إمكانيات المستقبل، نحو الصدق الفردى والتعبيرية الفردية، نحو الرغبة الشخصية، نحو التجريب. وهذا الدافع هو الذى يصنع الجاز ــ وهو الذى يحفز التجديد فى مجال الأعمال، ويعزز الحوار الاستراتيجى العظيم، والارتجال العملى.

ولكن خطأ إدراك هذا الحافز أدى أيضا إلى الاعتقـــاد الواســـع بأن الجاز ليست له قواعد ـ وأن الحرية منفلتة. وليس هناك ما يبعد عن الحقيقة أكثر من ذلك. وقد عبر عن هذا تشـــارلز مينجـــوس ـ مؤلف موسيقى الجاز المعـــروف بارتجالاتـــه الملهمـــة وإيقاعاتـــه المؤثرة ـ أفضل تعبير بقوله: " إنك لا تستطيع أن ترتجـــل علـــى لا شيء، بل يجب أن يعتمد ارتجالك علـــى شـــيء مـــا ". وحتـــى فيما يسمى الجاز الحر، وهو مـــن الأمـــور التـــى اســـتجدت فـــى الستينيات والسبعينيات، فإن عازفى الجاز يعملون داخل بنية محـــددة. فهم يتفقون على من الذى سيعزف ومتى، وعلى مفـــهوم فضفـــاض للمركز الرئيسى أو الكلى، ويدعون نغمة مســـتقرة تحـــدد الشـــكل الإيقاعى للعزف الفردى.

وحتى من يعزفون أشكالا أكثر محافظة مـــن الجـــاز، يســـعون بالتجربة للعثور على " النقطة العذبة ". وإذا انحدرت الموسيقى إلـــى أنغام مألوفة للغاية، تحولت إلى أكلشيهات. وإذا كانت غامضة أكـــثر مما ينبغى فإننا لا نرى فى وسط الفوضى شيئا له مغزى. والجاز ـ شأن مجال الأعمال ـ يتضمن سلسلة من أعمال الموازنة. ويجـــب دائما أن يكون منضبطا ـ ولكنه ليس بـــأى حـــال مقيـــدا ـ تبعـــا للصيغ، والخطط، والموسيقى المدونـــة. ويجـــب دائمـــا أن يســـعى إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلـــى ـ ولـــذا فإنـــه بـــالضرورة *مضاد* للاسترخاء والرضا عن النفس.

والسوق العالمية اليوم ـ المضطربة والمتسعة، والتى تطالب بلا توقف بالجديد، والتجريبى، والأسرع والأفضل والأرخص ـ ليســـت بيئة قاعة الحفلات الموسيقية. فليس هنـــاك وقـــت متـــاح لمديـــرى الأعمال للبحث عن حلول فى أرشيفات موسيقى الأعمال المدونـــة.

فعالم الأعمال التنافسى الحالى يعطى علاوة لمهارة الارتجال. فالعالم كله ناد للجاز. وبإيجاز، هذا عصر يتطلب إلهام الفن.

والانضباط. إن الدور (الإبداعى) للمدير هو تفعيل المفارقة، أو التضارب المركزى، فى جلسة الارتجال الحر؛ بحيث تقع النقطة العذبة، المتحركة دائما، فى موقع ما بين الأنظمة والدراسة من ناحية، والإبداع الحر للفرد من ناحية أخرى. وهذا واضح، وموسيقى الجاز وإدارة الإبداع فى مجال الأعمال متماثلان. فهما ينبعان من نفس المنطق، منطق السوق المعاصرة؛ ما يريده الزبائن، وما يبدو " جيدا ".

ولكن هناك عنصرا حاسما فى كل من الجاز ومجال الأعمال ربما لا يكون بنفس القدر من الوضوح، وهو القدرة على المنافسة. ففى الجاز، يقف أحد العازفين السوليست ويلعب *فى مواجهة* آخر. والواقع أن الارتجال الحر يكاد يكون رمزا لعمليات الاقتصاد الكلى للرأسمالية. فكلاهما، على حد العبارة الشهيرة لأستاذ الاقتصاد الراحل فى جامعة هارفارد جوزيف شومبيتر، يتميزان بـ " التدمير الخلاّق ".

والتدمير الخلاّق - فى عمليات التجديد الابتكارى للمنتجات - حكاية قديمة. فالبريد الصوتي يأتي ويبعث بجيوش من موظفى المكاتب، يبحثون عن خطوط أخرى للعمل. وعندما يأتى " الرابيت " فإنه يقتل " البج "؛ ويأتى " النيوتايد " ويخرج " التايد " القديم. والكوكا تلد " الكوكا الجديدة " التى تحرك شهيتنا عائدة بنا إلى " الطعم الحقيقى " للكوكا الكلاسيكية. وشركة " سونى " تأتى إلى السوق بمنتج جديد كل أسبوع تقريبا ــ وغالبا ما يكون ذلك مدمرا لإمكانية تسويق أحد منتجاتها السابقة. وفى سنة ١٧٧٦، فى فجر

الرأسمالية الصناعية، كتب آدم سميث الفيلسوف والاقتصادى، بحزن ولكن بحكمة، قائلا إن الأمر يتطلب قدرا كبيرا من الدمار حتى تتجمع ثروة أمة عظيمة. وإذا كنا لم نتأقلم بعد مع هذه المفارقة، فالأفضل لنا أن نترك مجال الأعمال.

وإليكم ما أرمى إليه: إن فن وممارسة إدارة الإبداع يتطلبان تيسير التدمير الخلاق ـ يتطلبان الارتجال الحر. إننا بحاجة إلى طريقة للتعامل مع الإلهام ـ طريقة تساعدنا على تحديد الفائزين، وأن نضمن (أو ننهى) " حياتهم " المقبلة فى النظام الإنتاجى. ومن بين هذه الأشياء الخلاقة، وذلك ليس مصادفة، نماذج التدمير الخلاق التى يقدمها مديرو الإبداع. وفى اعتقادى أن جلسات الارتجال الحر هى من بين هذه النماذج ـ وهى أفضلها.

ولنتأمل ما حدث فى محل " منتون "، وهو ناد أنيق يقع فى شارع ١١٨ فى هارلم، فى سنة ١٩٤٠. وكان تيدى هيل، وهو قائد فرقة سابق، يتولى إدارة المحل فى ذلك الوقت. وكان صاحب المحل قد استأجر هيل لينعشه بعد أن اقترب من الإفلاس. ولتأكيد العلاقة بين لغز الإبداع وخطر الإفلاس، قام هيل بتشكيل فرقة حول عازف الطبل كينى كلارك: كان ثيلونيوس مونك على البيانو، ونك فنتون على الباص، وجو جاى على الترمبت. وقام فى نفس الوقت بتنظيم سلسلة من " ليالى أعمال المشاهير "، وسمح للموسيقيين بالتحرر كما يشاءون. ووفقا لما يقول به جيمس لينكولن كوليار، مؤرخ موسيقى الجاز: " لم يمض وقت طويل حتى انتشر القول بأن محل منتون هو أحسن المحلات التى يمكن للمرء أن يسهر فيها ". وجاء عازفون مشهورون مثل كولمان هوكنز، وروى إلدردج، وبن وبستر، وليستر يونج، وبنى جودمان، ليعزفوا ويرتجلوا. وكان

ديزى جيلسباى من العازفين الدائمين. ولكن الطاحونة بدأت تدور حقا عندما رتب كلارك ومونك أن تستعين المجموعة بعازف الساكسفون الشاب الذى وصفه كلارك فيما بعد بأنه " كان يعزف موسيقى لم يسبق أن سمعناها من قبل. وكانت هيئته تبدو كما لو أنه خلق للعزف على الطبول. فقد كان أسرع مرتين من ليستر يونج، وكان يسبقه فى الهارمونية بكثير ". وكان هذا الوافد الجديد هو تشارلى باركر. وكان مجيئه إيذانا بميلاد موسيقى البوب، أو البيبوب، وهو تطور يمكن أن يسميه المبدعون فى المجالات الأخرى " التطبيق القاتل ".

وهذه القصة نموذج لمديرى القدرة الإبداعية فى المجال العملى: دور كل فرد والعلاقة بين الإدارة والموهبة فى صورة هيل وكلارك؛ والمزج بين النجوم والمجهولين؛ انفتاح الطريق؛ وعنصر المنافسة بطبيعة الحال. وقد أعرب هايدن كاروث، الشاعر والمغرم بالجاز، عن ذلك بقوله: " إنها كلمة غريبة، أليس كذلك ــ الارتجال؟ لقد اعتقد الكثيرون، من كتاب البوب، والـ " دى جيه "، وغيرهم، أنها تعنى شيئا جيدا ويشعر بالإشباع، مثل ما يتبقى من مذاق التوت فى الفم ... ولكنى أعتقد أنها تعنى أمرا ينطوى على المنافسة، بل وعلى العداء". وإنى شخصيا أتساءل كيف كان الحال عندما أدرك الجميع فى صالة منتون فجأة أن تشارلى باركر قد بدأ شيئا لا يستطيع ليستر يانج مجاراته فيه.

ويجب أن نتذكر، أنه لم يكن فى وسع أحد فى ذلك الوقت أن يتنبأ بمصير البيبوب. فربما يكون قد انطفأ بريقه خلال أشهر قليلة، ولكن الذين آمنوا بقدرته استمروا يعزفونه، ويدخلون تغييرات عليه، ويرعونه، ويقطعون التسجيلات لتقديم مقاطع منه،

ويكسبون أموالا من وراء ذلك، ويروجونه، إلى أن تم استيعابه بالكامل في نهاية الأمر في شجرة الحياة (الموسيقية) متعددة الأغصان. وهذا كل ما يستطيع إنسان أن يفعله بفكرة إبداعية. ولكن ذلك يمكن أن يكون كل شيء.

غير أن هناك جانبا آخر للارتجال الحر، جانبا يجب الاهتمام به بقدر الاهتمام بعنصر التدمير الخلاق. ففي حلقات الارتجال الحر، وعلى غير الحال في أداء الموسيقى الكلاسيكية، ليست هناك أخطاء قاتلة. أجل، إن النقاد والجمهور الخبير يسمحان لآرتور روبنشتاين بأن ينسى بضع النغمات وهو يعزف شيرزو لشوبان. ولم لا؟ لقد أضاف الكثير إلى حفلات الموسيقى. ولكن عشاق الموسيقى الكلاسيكية لا يتسامحون مع العازفين الذين لا يؤدونها أداءً صحيحا. أما في الجاز فليست هناك أخطاء، وإنما هناك نغمات ليست متوقعة في نطاق الأجرومية الهارمونية الأساسية. والنغمة التي تخرج عن السياق الهارموني أو الإيقاعي ليست خطأ مؤكدا. بل على العكس، إن التحدي الكبير في الجاز هو إدخال مثل هذه النغمات في تدفق الارتجال، هو تحويل الخارجي إلى " الداخل "، وبالتالي إبراز الديناميكية الجارية وإدخال عنصر من الجدّة عليها.

والتشبيهات هي أدوات خادعة وخطيرة للتعليم. ومع ذلك فإن جلسات الارتجال الحر والجاز عموما ـ تطرح على مدير القدرة الإبداعية أسئلة أساسية:

- من ؟ هناك أولا السؤال المتعلق بالأشخاص الذين تقبلهم، وبالتالي الأشخاص الذين ينبغي أن تستبعدهم. يزعم البعض مثلا أن " الفنانين " في محل منتون أدخلوا بعضا من أصعب مقاطع " البيبوب " عمدا من أجل استبعاد العازفين الأقل كفاءة. فهل

ينبغي لك أن تقبل " الجميع " ـ أى كل الأعضاء فى المؤسسة برمتها، وكل المنتمين إلى ثقافة بعينها؟ وهل تتطلب الكفاءة الإبداعية مجموعة معينة، مجموعة تتميز بمستوى خاص من المهارة، أو فلنقل الأسلوب، أو الآلات ـ أى نوع من الجدارة الأساسية؟

- *أيهم؟* ثانيا، هناك السؤال المتعلق بمن يتولى المسؤولية، أو " من يتولى شؤون المخزن "، كما عبر عنها ديف بروبيك عازف البيانو العظيم ذات مرة. وكما رأينا، فإن التحدى الكبير المستمر فى إدارة القدرة الإبداعية (أو أن يكون المرء مبدعا) هو معالجة التقابل بين الفن - أى الاستخدام الحر للبصيرة، والرؤية، والإلهام ـ والانضباط. وقد ذكر بروبيك فى حديث مع أحد المحاورين أن " التسجيل الأول [لأشهر رباعياته، " Take Five "] كان صعبا إلى حد ما. ولم أعزف فيها عزفا منفردا. كان علىّ أن أترك تلك القطعة لأننا لم نكن قد اعتدنا على أن نعزف ٥/٤، بالرغم من أن بول ديزموند كان قادرا على أن يعزف فيها منفردا منذ البداية. وحتى اليوم، فإن جو موريللو يميل لأن أعزف وراءه عندما يعزف قطعته المنفردة. وفى بعض الليالى أثناء جولتنا كنت أغيرها، وعند ذلك كان يقول لى: احرص على أن تبقى قطعتك بسيطة، فذلك يعطينى مزيدا من الحرية فى التنقل وتغيير الإيقاعات. وإنى أشعر بنفس المشاعر؛ فهناك شخص يجب أن يتحمل المسؤولية، وأن يتيح لمن يقوم بالارتجال قدرا أكبر من الحرية لينطلق على سجيته ". ومرة أخرى، فإن على المدير أن يختار من يقوم بتحمل المسؤولية. فهل يقوم المدير بتحديد السرعة، أم يترك مسؤولية ذلك لمن يريد؟

وكيف سيؤدى التقابل بين المسؤولية والعزف الحر إلى حوار ذى مغزى بين النغمات، أو الكلمات، أو الأفكار؟

- *ماذا ؟* ثالثا، هناك مسألة النغمة ـ ما هى خطة العمل. قد يتولى ذلك من يتحمل المسؤولية، ولكن ليس بالضرورة. فقد يكون ذلك شأن أى شخص وكل شخص، ويكون ذلك ضروريا أحيانا. وينطبق نفس القول على الأسئلة الفرعية المتعلقة بالالتزام بالنغمة، وبالتمبو والإيقاع، ومثل هذه المسائل الأساسية. إن إدارة القدرة الإبداعية تشمل تحديد المسؤولية عن جداول الأعمال هذه كلها، وتحديد الواجبات، وإقرار المقاطع الرئيسية، والخروج منها.
- *من أجل ماذا ؟* رابعا، هناك السؤال المتعلق بالنهاية - النهاية باعتبارها خاتمة، أو منتجا، أو هدفا، أو نتيجة، أو غرضا، أو كل ذلك. ومرة أخرى فإن المدير هو المسؤول عن التعريفات وعن الحدث على السواء. وله الصوت المرجح فى إنهاء الحفل، وفى تحديد وتقييم " إنتاجه " (إن وجد) وفى رسم خطوط واقية حوله، وفى تحديد مصيره التالى.
- *أين ؟* خامسا، هناك السؤال المتعلق بالمكان. هل ينبغى للعازفين أن يجتمعوا فى قاعة لإجراء البروفات؟ أم أنهم جاهزون لنادى الجاز؟ وما نوع المستمعين (أو عدم وجود مستمعين أصلا) الذى يستخرج أحسن أداء لديهم؟ وهل يوجد شخص مختص بفضاء المعلومات؟ إن على مدير القدرة الإبداعية أن يقرر، أو أن يتخذ على الأقل مسؤولية القرار.

كل هذه الأسئلة تحتاج إلى بحث بالتفصيل، وهذا بالتحديد ما سأفعله فى الفصول التالية. لقد آن الأوان للذهاب إلى خلفية المسرح وفحص المهارات الأساسية للارتجال الحر فى الفصول

الثلاثة التالية. ولكنى أتقدم باقتراح أخير قبل أن نترك هذا الفصل: أيا كان ما تفعله، تأكد من أنك تركت جانبا الموسيقى المدونة القديمة الموجودة لديك.

إشارات

- إن الجاز ـ شأن إدارة الأعمال ـ ينطوى على سلسلة من عمليات التوازن. فهو يجب أن يكون منضبطا دائما ـ ولكنه ليس مقيدا قط ـ بالصياغات، وجداول الأعمال، والموسيقى المدونة. ويجب أن يعمل دائما على الاتجاه إلى الخارج، وإلى الأمام، وإلى أعلى ـ وبالتالى فهو بالضرورة *مناهض* للاسترخاء أو الرضا عن النفس.
- إن الدور (الإبداعى) للمدير هو التعامل مع التناقض المحورى، أو التقابل المحورى، فى جلسة الارتجال الحر: أن يحدد موقع " النقطة العذبة " المتغير دائما، فى مكان ما بين الأنظمة والتحليلات من ناحية، والقدرة الإبداعية المتدفقة بحرية للفرد من ناحية أخرى.
- إن فن وممارسة إدارة الإبداع يتطلبان تيسير التدمير الخلاق ـ أى الارتجال الحر. فنحن بحاجة إلى طريقة لمعالجة الإلهام: طريقة تساعدنا على تحديد الفائزين، وتضمن (أو تنهى) " حياتهم " التالية فى النظام الإنتاجى.
- فى جلسات الارتجال الحر، ليست هناك أخطاء قاتلة.
- ألق بعيدا بموسيقاك المدونة.

الفصل الرابع

تنقيـــة العقـــل

الفانتازيا، والتخيل الموجه ــ ما أسميه الأحلام المركزة ــ كلها سُبل مطروقة لتنقية العقل.

" أولدريتش ١١٠ " قاعة عادية من قاعات مدرسة إدارة الأعمال فى هارفارد. فمدرجها الكلاسيكى المؤلف من خمسة صفوف، وما بها من سبورات وشاشة لعرض اللوحات يعطى شعورا بالراحة والتركيز والتأثير الدرامى. وإذا كان نجاح التعلم يتوقف بالكامل على أدوات التعليم، لأطمأنت الكلية إلى النتائج.

وفى هذه اللحظة، كان ما طلبته من تلاميذى هو بالتحديد الجلوس مطمئنين. وأظلمنا قاعة " أولدريتش ١١٠ "، وأغمض التلاميذ عيونهم. وكان التدريب بسيطا، وكأنه لعبة. كنت أقرأ عليهم قصة تحتوى شذرات من الحياة فى المستقبل ــ وكأنها قطع منتزعة من الحياة الخاصة وحياة العمل ــ والتى يحتمل للغاية أن تكون حياتهم الخاصة فى وقت أو آخر. أقول لهم: " تصوروا أنكم تقدمتم خمس سنوات فى المستقبل. فمع من أنتم؟ انظروا حولكم. أين أنتم؟ ماذا ترون ؟ صفوا المشاهد، والألوان، والأذواق، والروائح". تمتلئ القاعة بالابتسامات والتنهدات. وربما تتبع تسجيلات موجات عقول الطلبة إيقاع ألفا: ترددات بفولطية معتدلة تكشف عن اليقظة المسترخية المستقبلة.

وبالخبرة، فإنى أعرف ما يحدث. الطلبة جميعا فى حالة أشبه ما تكون بوضع أذهانهم فى الفضاء. قد تتملكهم الدهشة فى البداية لوضوح الصور التى يلعبون بها، ولكنهم لا يلبثون أن يندمجوا تماما فى تجربتهم. بعضهم يرى مساكن تلمع فى الضوء الأخير للنهار، والأطفال الذين لم يلقوهم بعد يركضون عبر المساحات الخضراء. وبعضهم يمسك بيد الشخص الذى يحبونه بينما يتسكعون على شاطئ أبيض إلى جانبه مياه زمردية. ثم يسمعون، بناء على إشارة منى، نغمة أخرى. فالآن يرى بعضهم أنفسهم فى طائرة نفاثة، ترتفع بهم فوق السحب، وفى إحدى اليدين كأس بها

شراب، وفى اليد الأخرى سماعة تليفون. وربما يكون بعضهم يصافح رئيس الولايات المتحدة ، تمهيدا لتقديم المشورة إليه بشأن سياسات التجارة الدولية.

وهذا التدريب قصير نسبيا. فبعد ست أو سبع دقائق أطلب إضاءة النور، ونبدأ فى الكلام، الذى يكون دائما محتدما بشكل ملحوظ . فالطلبة منفعلون، مستثارون، مختلطة عليهم الأمور ـ كلها فى وقت واحد. وكل جلسة من هذه الجلسات تثير دهشتى مجددا بتلك الوفرة من التفاصيل التى يتلمسها الطلبة أثناء تلك الدقائق اللاهية.

ما الغرض من جلسة الارتجال الحر الداخلى هذه؟ إنها ليست بالضرورة من أجل مساعدة الطلاب على زيادة التعرف على حقيقة أنفسهم أو على تطلعاتهم. فليس غرضى " علاجيا ". وكل ما أريده هو أن أفتح الأبواب والنوافذ أمام الرؤية ـ من أجل إعداد تلاميذى للتفكير الإبداعى. إنه تدريب، واحد من تدريبات متعددة استخدمها، تسهل تنقية العقل.

وقد كنت أرغب فى أن أسمى تلك العملية " الحصول على البرود العقلى "، لولا أن كلمة " البرود " أصبحت تعنى لمعظم الناس فى هذه الأيام، خاصة فى عالم التكنولوجيا الراقية، نوعا من " الإجادة ". غير أن عازفى الجاز يستخدمون الكلمة لوصف حالة أسماها بعضهم أحيانا " المعرفة المسترخية ". فالفنانون، والمتصوفون، ودعاة الأخلاق، والرياضيون ـ وكلهم مبدعون ـ لديهم شعورهم الخاص " بالبرود ". وقد شرح راينر ماريا ريلكه، الشاعر الألمانى فى أوائل القرن العشرين، تلك الفكرة عندما كتب إلى صديق له يقول: " دائما عند بداية العمل، يجب أن أستعيد تلك

البراءة الأولى ... فإذا قرر ملاك الشعر أن يــأتى، فســيكون ذلــك لأنك أقنعته بالحضور، ليس بالدموع، بــل بإلحــاحك المتواضــع، وبأن تكون دائما فى البداية، أن تكون مبتدئا ".

إن عازف الجاز العظيم كيث جاريت، يخلق فى حفلات العــزف المنفرد على البيانو التى اشتهر بها، غابة من الإيقاعات والنغمــات والتركيبات والتتابعات الهارمونية والتكوينات من لا شىء. وقد قيــل إنه ينتج حفلات للعزف تثير المشاعر عن طريق " إخلاء عقله مــن كل فكرة مســبقة ". ويتحــدث الريــاضيون عــن " الدخــول فــى الحالة " ــ الشعور بأن المباراة هى التى تلعبــك، وليــس العكــس. وفى مجال الأعمال، أقرب مثال إلى ذلك هو " ذهنية المبتدئ ". إننــا نخلى العقل حتى نعود إلى البداية. وكما يقول شــونريو ســوزوكى، معلم " الزن " العظيم: " فى ذهنية المبتدئ هناك إمكانيــات عديــدة. أما فى ذهنية الخبير فليست هناك غير إمكانيات قليلة ".

ومن الوسائل المؤدية للوصول إلى هذا الشرط المسبق للإبــداع، ذهنية المبتدئ هذه، أن ندفع أنفسنا، أو تدفعنا الظروف، إلى إحــداث تغيير جذرى للموضوع. وكــان ســورين كيركجــارد، الفيلســوف الدانمركى فى القرن التاسع عشر، يسمى ذلك " طريقة الــدورات ". وقد بنى فكرته على زراعة المحاصيل: أنت لا تستطيــع أن تــزرع القمح إلى ما لا نهاية فى نفس الحقل؛ إذ عند نقطة ما يكون عليك أن تزرع الذرة حتى تستعيد التربة خصوبتها. وعلى الكــائن البشــرى الذى يريد تنمية قدرته الإبداعية أن يوجه اهتمامه إلى الموضوعــات التى لا يثقلها القلق - موضوعات ليس لها ارتبــاط بالمهمــة التــى ينشغل بها.

ورجال الرياضة يعملون على تنقية أذهانهم عمدا. فقبل الســباق مباشرة، يحوّل العدّاء نفسه بالكامل إلى نــوع مــن الرايــة التــى

ترفرف فى الهواء. أو فلتنظر إلـــى لاعبـى التنـس فــى فــترات الاستراحة بين الأشواط: إنك غالبا ستراهم يحدقون فى الفضـــاء أو يعبثون بأوتار مضاربهم. إنهم يمارسون دورة محـــاصيل عقولـــهم، يبحثون عن نقطة سكون فى وعيهم تجد فيـــها نفوســهم اســتراحة فى انتظار المعمعة المقبلة. وفى اليابان الإقطاعية، كـــان محـــارب الساموراى يقوم بإعداد نفسه لمبارزة تنتهى بالموت، بـــأن يجلـس فى حالة تأمل ويحدق فى زهرة أقحوان واحدة فى آنية للزهور. وفى كتاب " *اللعبة الداخلية للموسـيقى* " (The Inner Game of Music) الذى ألفه بارى جرين، واستمد فكرته من كتاب تيموثـــى جـــالواى " *اللعبة الداخلية للتنس* " (The Inner Game of Tennis) ، يقــترح أن يحدق من سيقومون بالارتجال فترة كافية فى أصابعـــهم أو فـــى مادة آلاتهم، أو أن يركزوا انتباههم علــــى شــىء آخــر، قبـل أن يقتربوا من الموسيقى. وكذلك فإن تنقية العقل هى مـــا يرمـــى إليـــه مهندسو العمليات عندما يطلبون من المديرين " أخذ ورقة جديدة ".

وفى كل واحدة من هذه الحالات، سواء منها التلقائية أو التقليدية، يكون للممارسة نفس الغرض ـ إبعاد العقل عن المهمة المتســـلطة عليه وما يحيط بها من شكوك ومخـــاوف، وتوجيهـــه إلـــى عـــالم لا ينطوى على مخاطر، ومع ذلك فهو عـــالم محـــدد مـــن أجســـام مسترخية، أو زهور أقحوان، أو أوتـــار المضـــارب، أو الأصـــابع المسترخية على لوحة مفاتيح، أو قطع بيضاء من الورق.

وإذا كان هناك عنصر من الغرابة فى هذه التدريبات (وهو أمــر مسلم به) فذلك لأن الغرابة، مثل الفكاهة، تهيئ سبيلا سريعا ومؤكـدا للتغلب على سيطرة الطريق المفروغ منه، المعروف، " الصحيـــح "، والحالة القائمة، الحاضر الذى لا فكاك منه. وقـــد عـــرف أســـاتذة

" الزن " والمتأملون المسيحيون ذلك منذ أمد طويل، وأصبحت تقنيات الغرائب الآن من الأمور المعهودة في كثير من دورات التدريب.

فقد يطلب من المشاركين في بعض هذه الدورات أن يطلقوا أسماء جديدة على الأشياء ــ أن ينظروا إلى السقف ويطلقوا عليه اسما جديدا مثل " مائدة "، أو أن ينظروا إلى مصباح ويطلقوا عليه اسم " كلب ". والغرض من هذا التدريب المثير للسخرية في الظاهر ــ والذى أصبح مستقرا في علم المعرفة الحالى ــ هو كسر الارتباط الذى نقيمه عادة بين *الشيء* و*الكلمة* التي نستخدمها للدلالة عليه، وأن نتجه إلى التفكير فيما يسميه ستيفن بينكر من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا " التعقيل " أو التصور العقلي، اللغة التصورية للعقل المبدع. وقد وجه بينكر وغيره من علماء المعرفة اهتماما جادا بالروائيين والفنانين وعلماء الرياضة، الذين يذكرون أن أكثر " إلهاماتهم " إبداعا جاءت إليهم لا في كلمات بل في صور مرئية. وقد اعترف ألبرت آينشتاين يوما بأنه، شأن الكثيرين منا، حصل على بعض من أفضل أفكاره في شكل صور مرئية أثناء وقوفه تحت الماء للاستحمام. وذكر أنه وصل إلى بعض رؤاه النافذة عن طريق أن يتخيل مثلا كيف يكون الحال إذا ركب شعاعا من الضوء ونظر وراءه إلى ساعة يد، أو ماذا يمكن أن يحدث إذا ألقى بقطعة نقود معدنية بينما يقف في مصعد يهبط بسرعة. كتب آينشتاين يقول: " يبدو أن هذه اللعبة للجمع بين الأشياء هي السمة الرئيسية للفكر المنتج – فقبل أن يكون هناك أى اتصال بالكلمات أو غيرها من أنواع الإشارات التي يمكن توصيلها للآخرين ... لا ينبغي السعي بقوة إلى الكلمات التقليدية أو غيرها من الإشارات المألوفة

إلا كعمل ثانوى، عندما ... تكون الارتباطات قد اتضحت بما فيه الكفاية ويمكن العودة إليها عند الحاجة ".

إن جلسة التدريب التى ترمى إلى كسر قبضة القيم اللغوية المستقرة تدعو مجموعة من الأشخاص أن يتصوروا مثلا كيف يرغبون فى تنظيم أنفسهم فى الذكرى الخامسة والعشرين لالتقائهم فى المدرسة الثانوية. ويطرح أحدهم فكرة، ويكون واجب الشخص التالى أن يقول: " *نعم، ولكن* ... "، ويطرح فكرة أخرى. وبشكل مفاجئ يقوم القائد بتغيير القواعد: الآن يجب على المتكلم التالى أن يبدأ من حيث توقف سابقه، فيقول: " *نعم، و* ... ". فهذا التحول البسيط، من السلب إلى الإيجاب، يغير النبرة العاطفية للمناقشة، ونشهد تحسنا ملموسا فى الانفتاح والمشاركة. وفى الوقت نفسه يشهد الجميع دور اللغة بوصفها لاعبا ولعبة يلهو بها العقل.

إن الفانتازيا، والتخيل الموجه ـ وما أسميه الحلم المركز ـ هى مسالك مألوفة لتنقية العقل.

وقد عملت أخيرا، مثلا، مع مجموعة من الأشخاص المكلفين بوضع تصميم لبرنامج إعلانى جديد لشبكة مترو الأنفاق بهونج كونج. فلو أنى طلبت منهم أن يقدموا لى أفكارهم بشأن المشكلة، فلن أصل إلى شىء ذى بال. فأقول لنفسى إن الأوان قد آن لأقود المجموعة فى جولة للتفكير الداخلى. وأطلب منهم أن يفكروا فى مشهد محبب إليهم من فيلم سينمائى، وأن يستعيدوا ذلك المشهد فى عقلهم ويقوموا بتسجيله مصحوبا بأية أفكار أو تداعيات ترد على ذهنهم. وأذكر أن أفضل المشاهد عندى هو القفز إلى سرعة الضوء فى فيلم " حرب *النجوم* ". وأقول لهم إن سفينة الفضاء ذكّرتنى هذا الصباح بالجلوس داخل طائرة، وذلك ذكّرنى بدوره بأنى ركبت

الطائرة بالأمس إلى هونج كونج. وأنى أشعر بفارق التوقيت (جيت لاج) ورغم أن أشعة الشمس تنفذ من خلال الشباك، وأشعر رغم ذلك بأن الوقت هو الحادية عشرة فى الليل، وأنى أفضل الحصول على طعام العشاء الخفيف بدلا من الغداء الذى يوشكون على تقديمه لى. وأسجل ما يرد على خاطرى من تداعيات حرة على السبورة البيضاء. وأفكر: ماذا لو تسامحت بشأن الطعام؟ وهل هناك أفكار أخرى؟

وتفعل هذه الطريقة مفعولها. فالمشاهد من الأفلام المفضلة لدى المجموعة تمتد على نطاق واسع، ولكن أحد الأشخاص وفكرته تسيطر على الآخرين. فهو منفعل بشأن مشهد من فيلم مستقبلى يسمى *" متسابق يجرى كالسيف "*: حيث تطير سيارة نفاثة عبر ستارة فيديو بحجم ناطحة السحاب. وبينما يضيف أعضاء المجموعة تفاصيل من عندهم إلى ذكرياته، يبدأون أيضا فى إيجاد ارتباطات بموضوع الاجتماع: الإعلان عن مترو أنفاق هونج كونج. ويتغير الجو فى الغرفة تغيرا ملحوظا.

عندما دخلت لأول مرة إلى قاعة الاجتماع، وجدت مجموعة من الأشخاص منشغلة بعمل منهجى جاد. وبعد ذلك " التجوال " بدت نفس المجموعة وكأنما مستها الكهرباء: إذ كان أفرادها يقاطع كل منهم الآخر بانفعال، ويكمل كل منهم الجملة التى بدأها الآخر. وبإيجاز، كانوا يبدعون ويرتجلون.

إن القدرة الإبداعية تبدأ *بتوليد* الأفكار. ولكنها توجد أيضا إلى حد كبير فى اختيار الأفكار، وتطويرها، وتنفيذها. فعندما يبدأ الأشخاص فى تشغيل عقولهم، ربما يكتفى بعض أفراد المجموعة باجترار ما يطرأ لهم عفو الخاطر. فليس هناك " وصول " إلى

أفكار، وليس هناك سعى إليها. ومع ذلك فعن طريق الاعتراف بالإبداع فى الاختيار والتنفيذ، يكون أكثر المشاركين فى المجموعة خصوبة مدركين لكون الأفكار التى تطرح مألوفة، وسيسعون للوصول إلى " أراض " جديدة لشيء أكثر جدّة وقوة.

ولم تكن مشاهد الأفلام لازمة وجوهرية لنجاح اجتماع هونج كونج هذا، وكذلك لم تكن مشاهد المستقبل فى حياة اللهو أو العمل ضرورية لدفع الطلاب إلى الارتجال الحر المشترك فى قاعة " أولدريتش ١١٠ ". إذ أن " النغمة " التى استدعيتها كان يمكن أن تكون ببساطة بعض دعوات الطعام التى لا تنسى، أو رفع السفينة تيتانيك، أو البحث عن الكلمات التى تبدأ بحرف " ج " ــ أى شيء مسلٍ لدرجة تخرج الأذهان من التركيز الواعى على المعلوم، على الواقع الحاضر، بأكثر مما ينبغى. إن التركيز والانصباب على المشكلة، أيا كانت، يؤدى عادة إلى حصر تفكيرنا فى المجرب والمؤكد، ويحول دون وصولنا إلى المخازن الشاسعة للصور والخبرات غير الواعية.

وتقنيات الصدمة، إذا استخدمت بعناية، يمكن أيضا أن تساعد فى تنقية الذهن. يقال عن عميد أسطورى لكلية الحقوق فى هارفارد إنه اعتاد أن يحيى اجتماعا لتلاميذ السنة الأولى بأن يطلب من كل طالب جديد أن ينظر إلى من يجلسان إلى يمينه وإلى يساره، ثم يكون واثقا من أن واحدا منهما لن يعود إلى الكلية فى السنة الثانية. وقد افتتح سيرجيو زيمان، رئيس التسويق فى شركة " كوكاكولا "، ندوة تدريبية فى الشركة أخيرا بأن طلب من المديرين المجتمعين أن يتخيلوا أنه قد تم فصلهم للتو. كما أن روبرتو جوزويتا رئيس شركة " كوكاكولا "، مشهور بمحاضرات " الأبقار المقدسة " التى

يفند فيها بقسوة كلا من المعتقدات المستقرة لثقافة الشركة المسلم بها. ويؤكد أفكاره بعرض شريط فيديو يتضمن أصوات القطعان الكبيرة من الأبقار التى تنعى حظها.

كما أن الأفكار الإبداعية تنبع من احتكاك المدخلات المتعارضة. عندما سألت رالف أوستراوت، وهو مهندس معروف ومصمم للمنتجات الإلكترونية يحمل ٦٤ براءة اختراع أمريكى، عما يوصى به المديرين الذين يرغبون فى تشجيع الكفاءة الإبداعية فى منظماتهم، أجاب بعبارة " المجلات المصورة ".

ـ *المجلات المصورة ؟*

قال إنه يعتقد أنه ليست هناك وسيلة لتنقية الذهن أفضل من السفر إلى أنحاء غريبة من العالم، وأنه ليست هناك وسيلة للسفر أسهل ولا أرخص من أن ينغمس المرء فى العوالم الغريبة التى يعثر عليها هذه الأيام بين الصحف والمجلات. فالمجلات تعرض لمحات كافية بشأن الثقافات الأخرى، واهتماماتها وتخيلاتها.

ولذا فإنى كثيرا ما أطلب من تلاميذى وزبائنى أن يذهبوا إلى المكتبة التى تحوى أكبر قدر من المجلات، وأن يشتروا " تذكرة " تحملهم إلى مناخ مختلف بدرجة منعشة ـ وأعنى بدرجة تحدث صدمة لديهم. وإنى لأود أن أعرف اسم المجلة التى يختارها كل منهم، ولكنى لا أسأل هذا السؤال أبدا. أما اختياراتى الخاصة، فقد شملت مجلة " سيف الحظ " والدوريات الشعبية التى تتناول حياة قباطنة البحار، ونشرة عن أنواع الوشم وأشكاله.

إن البحث فى الخارج عن مدخلات جديدة أمر ضرورى. وقد تبدو فى الأمر مفارقة، ولكننا نحتاج لأن نعرف ما لا نعرفه. نحن

بحاجة للاتصال بما هو جديد حقا علينا، وأن ندركه بـــهذا الوصـــف من خلال ذهنية المبتدئ. وإنى أنظر إلى الوعى العملـــى باعتبـــاره مهمة جوهرية وغالبا غير مسلم بها كـــأداة تنظيميـــة فـــى مجـــال الأعمال؛ باعتبارها وسيلة تستطيع المنشأة مـــن خلالـــها أن تشـــعر بشيء جديد حقا فى بيئتها، بدلا من الاكتفاء بأن تتكلم مـــع نفســـها. وهذا أمر لا يمكن أن يترك للمصادفة أو للارتباطـــات العـــابرة. إذ إنه يجب أن يكون مقصودا، ومنهجيا، ومستمرا.

وهناك نهج متعددة. يقول ستيف تيش، منتج فيلـــم " فوريســـت جمب " إنه يحتاج لأن يكون خارج منطقة الكـــود التليفونـــى ٣١٠ (لوس أنجيلوس). فالأفكار الجديدة تأتى إليه من مجالات بعيدة جـــدا عن الأفلام السينمائية. إن شركة " أندرســـن كونســـلتنج " عملاقـــة الاستشارات تحتفظ " بمجموعـــة لتقييـــم التكنولوجيـــا "، معروفـــة " بكفاءتها المهنية فى مجال شعر الوجـــه "، وكونـــها جســـرا بيـــن العاملين فى الشركة البالغ عددهم ٣٢ ألفا من ناحيـــة، وبيـــن عـــالم مؤتمرات المتطفلين والبرامج الهامشية من ناحية أخرى. ومن أجـــل المحافظة على جدّة رؤيتهم، فإن مديرى بعض شـــركات المنتجـــات الاستهلاكية معروف عنهم أنهم يقومون بجولات تفقدية بين المحلات دون الإفصاح عن شخصيتهم (على طريقة مـــا يمكـــن أن يســـمى مناورة " الأمير والشحاذ "). وقد قام وولفجانج شميت مدير شـــركة " ربرميد " بزيارة لمتحف اللوفر؛ حتى يســـتقى أفكـــارا للمنتجـــات الجديدة. وبعض الشركات تستأجر غلمانـــا لـــم يبلغـــوا العشـــرين؛ ليطوفوا أنحاء شبكة الإنترنت العالمية ويعودوا بمدخلات جديدة. بل وهناك شركات تستخدم من لم يبلغوا العشرين بعد فى أعمال أكـــثر إبداعا. فشبكة " جلوبال بـــيزنس نـــت وورك " اســـتأجرت آمـــون ربابورت منذ سنوات قليلة باعتباره " فتاهـــا العـــالمى الصغـــير ".

وكانت مهمته أن يطوف حول العالم ويبلغ مشاهداته للشركة. وشركة " ميجى سيكا "، أكبر شركة للحلويات فى اليابان، وهى فى كثير من النواحى شركة يابانية تقليدية، ومع ذلك فإن أحد مديريها لديه وصفا غير عادى لوظيفته. وقد كان يعيش خلال السنة الماضية فى بروكسل، يتناول العشاء، ويزور محلات البقالة. وكان لقبه: الذوّاقة.

وفى نهاية الأمر، إن رجال الأعمال يحتاجون إلى زيادة الوعى. إنهم بحاجة إلى تنقية عقولهم الجماعية من أجل البحث عن مدخل جديد حقا ومثير للرؤى الإبداعية.

وهناك نهج آخر يمكن أن يطلق عليه اسم "محرك الحدس"، ويتبع سبيلا آخر. فشركة " ماتسوشيتا "، العملاق اليابانى الذى يملك بين ممتلكاته المتعددة، ماركة " باناسونيك "، لديها خطة لمائة سنة تشمل أنواع الأعمال المحتملة وتوقعات التغير فى الأسواق. ولعلك تتساءل عما يمكن أن يتحقق من خير من وراء خطة لمائة عام فى مجال جوهره التغير المستمر؟ المتوقع قليل للغاية. ولكن كمحرك للحدس فإن فائدتها لا تقدر بثمن. فدفع أية شركة لوضع تصور عن مستقبل " رسمى "، ينشط الإبداع الفردى والجماعى، ويدفع الجميع إلى البحث فى البدائل.

وتعقد شبكة "جلوبال بيزنس نت وورك" جلسات مع عملائها من الشركات، يطلب فيها من كبار المديرين أن يتصوروا عناوين صحف الغد التى تصف شتى المستقبلات البديلة أو السيناريوهات التى سيكون على شركاتهم أن تعمل فى إطارها.

وتقيم الشبكة ارتباطا واضحا بين هذه السيناريوهات الموضوعة للمستقبل وبين عملية الإبداع. ويصف نابيير كولينز،

وهو من كبار مستشارى الشبكة، تلك السيناريوهات بأنها أدوات لتحقيق " قفزة متخيلة إلى المستقبل ". ويؤكد أهمية التخطيط عن طريق السيناريوهات فى توليد نطاق من الأفكار الجديدة. وذلك يتحقق بخلق بيئة مواتية للأفكار تتقبل الأفكار المتعارضة، وتتضمن طائفة عريضة من الآراء. وهى عملية ستستدعى منا اهتماما خاصا فيما بعد.

وإذا عدنا إلى قاعة " أولدريتش ١١٠ "، فسنجد أن تلاميذى قد صقوا عقولهم. وأشعر بنجاح تدريبنا من خلال وجود جو أكثر استعدادا للقبول يسود القاعة. فالتلاميذ الآن يستطيعون أن يسمعوا الآلات التى يعزفها الجهاز الإبداعى - عقولهم. فهناك بوق الاهتمام والحدس، والألتو ساكس الممثل للرغبة والشوق، والرؤية النافذة للكلارينيت، والأنغام الراقصة العذبة للفيبرافون (من آلات النقر). وبعد أن تحررت عقولهم حديثا من المفاهيم المسبقة، يستطيع تلاميذى أن يمارسوا - بطريقة لا تنطوى على مخاطر وأشبه بالألعاب - النزاع والغموض الخلاق، واللذين تعقبهما (وربما لا تعقبهما) هارمونى تجميعية تعزفها آلة واحدة أو مجموعة كبيرة من الآلات.

ولعلكم تفترضون أن الطلبة الكبار الذين يدرسون إدارة الأعمال لا يحتاجون إلى التعريف بقوة أذهانهم. ولكنكم تخطئون فى ذلك. ففى ثقافتنا، يؤمن كل فرد تقريبا، إما برومانسية الفن أو بالعمل الشاق المضاد للرومانسية. فالرومانسيون يؤكدون بخل ربات الفن: فهن يتعطفن بعطاياهن من الإلهام على قلة مختارة، ولا يتعطفن بها على غيرهم. أما معارضو الرومانسية فيكتفون برفضها: ليس ثمة وجود للربات ولا للإلهام، وإنما هناك الحظ

والعرق. وينقسم الرومانسيون إلى فريقين، الفريق محدود العدد الذى يعتقد أنه " حصل عليها " - أى القدرة الإبداعية - والعديدون الذين يعتقدون أنهم لم يحصلوا عليها. أما معارضو الرومانسية فلا يرغبون فى الحديث عنها أصلا.

وتبين عمليات الأداء الداخلى التى أقوم بإدارتها فى قاعة " أولدريتش ١١٠ " لكل طلبتى باستثناء أشدهم كبتا أن كلا من وجهتى النظر هاتين تبعد كثيرا عن الهدف. وتلاميذى يعرفون أن القدرة الإبداعية هى وظيفة طبيعية للعقل، كما أن التنفس أو الهضم هما من الوظائف الطبيعية.

ومن الجلى أن الأشخاص الذين تمتلئ نفوسهم بالشك سيجدون صعوبة فى تنقية عقولهم الداخلية. بالإضافة إلى أن الرؤية الإبداعية وكذلك التحرك الإبداعى لا يأتيان بلا مخاطر. وهناك بعض النفوس السعيدة يبدو أن لديها قدرة فطرية على تجاهل أو إنكار أو استبعاد الشك والقلق بل والخوف، التى تثيرها المخاطرة دائما لدى بقيتنا. وهؤلاء الأشخاص نادرون إلى أقصى حد، وهم ليسوا مبدعين بصورة خاصة. وفى نهاية الأمر، إن المخاطرة هى أم الاختراع، كما أنها ابنته، وذلك يعنى أن من ليست لديهم حساسية تجاه المخاطرة قد يفتقرون إلى أسباب قوية وملحة تدفعهم إلى الإبداع. أما بقيتنا، فيجب أن يجدوا طرقا للتحكم فى المخاطر التى تتهدد أمننا. علينا أن نتهيأ لقبول المخاطرة. والممارسة، كما سيقول لك أى موسيقار أو رياضى أو جراح، هى أفضل أشكال التحكم فى المخاطر. أما فى مجال الأعمال، فإن اللاعبين الذين ينتظر أن يكونوا مبدعين ليس فى وسعهم أن يسعوا مسرعين إلى أقرب " حديقة رسمية للابداع " ليمارسوا رياضتهم؛ بل ينبغى لنا أن

نصمم بيئات، وأنظمة، وثقافات، تزيد لأقصى حد من الفرص المتاحة للإبداع واحتمالاته.

فماذا نحتاج إذن لمواجهة مخاطر الإبداع ؟ إنه الإيمان، إن لم يكن بأنفسنا، فالإيمان بأن الكون رحيم إلى حد ما. أو إذا خاننا الإيمان، فنوع خام من الجسارة التى تدفعنا لتطهير عقولنا. وكما سنرى فى الفصل التالى، فإن الإدارة الجيدة للقدرة الإبداعية يمكن أن تعزز إيمان الأفراد وشجاعتهم. وما ينبغى أن تفعله الإدارة، فوق كل شىء، هو أن تحدد، وتقر، وتوفر بيئة جديرة بالثقة. والواقع أنه عندما يفعل مديرو الإبداع ذلك، فإنهم يستطيعون أن يعبروا عن قدرتهم الإبداعية الخاصة بهم.

إشارات

- فى مجال الأعمال، الشرط الذهنى للإبداع هو ذهنية المبتدئ.
- عادة ما يؤدى التركيز والانصباب على مشكلة معينة إلى تضييق تفكيرنا وحصره فى نطاق المجرب والمعروف، وإغلاق فرصة الوصول إلى المخزن الواسع لخيال وتجربة لا وعينا.
- الغرابة، شأن الفكاهة، تمثل طريقا سريعا وأكيدا للتغلب على سطوة المعطى والمعروف، والطريق " الصحيح "، والحالة القائمة، والوسواس القهرى بالحاضر.

- من الوسائل التى تمكننا من تحقيق هذا الشرط العقلى الضرورى للإبداع، أى ذهنية المبتدئ، هو اندفاعنا، أو دفع أحد لنا، إلى إحداث تغيير جذرى للموضوع.
- البحث فى الخارج عن مدخلات جديدة أمر حاسم. وقد يبدو الأمر مفارقة، ولكننا بحاجة إلى معرفة ما لا نعرفه.
- إن المعرفة العملية أمر ضرورى، وغالبا ما لا يكون ثمة إدراك لها باعتبارها أداة مهمة للأعمال.
- إن الإبداع وظيفة طبيعية للعقل، كما أن التنفس أو الهضم وظيفة طبيعية للجسد.
- على رجال الأعمال أن يطوروا وعيهم. وعليهم أن يطهروا عقولهم الجماعية من أجل البحث عن مدخل يكون جديدا حقا ومثيرا للرؤية الإبداعية.

الفصل الخامس

تهيئة مكان للقدرة الإبداعية

الأمر الضرورى هو خلق جزيرة للخيال فى البحر المتلاطم من مطالب اليوم المعتادة.

كان تشارلى باركر، عازف الساكسفون العظيم، عندما يحتاج إلى وضع مفاهيم موسيقية جديدة، ينسحب بعيدا عمن اعتادهم من أشخاص وما ألفه من أماكن وأشياء. وكان يقول إنه " يذهب إلى كوخه فى الغابة ".

وقد تبدو هذه عبارة غريبة. فالمعتاد أن يكون كوخ الغابة مكانا للعقاب، فهو المكان الذى اعتاد فيه الفتيان الأشرار أن يُضربوا بالسياط. ولكنك إذا فكرت فى الضرب بالسياط على أنه عملية تطهر، عودة إجبارية إلى حالة البراءة، سوف ترى أن الذهاب إلى كوخ الغابة إنما هو وسيلة أخرى للوصول إلى ذهنية المبتدئ.

وهو أيضا مكان خاص: بعيد عن الطريق، وغير مزخرف، وهادئ أيضا، إذا استطعت أن تتجاهل صيحات الفتى العابث أو الساكسفون. وهذا ما أود أن أناقشه فى هذا الفصل: كيف يستطيع المديرون أن يصمموا أماكن أو مساحات تيسر الإبداع فى منظماتهم. والأنباء الطيبة هى أن المديرين ليسوا بحاجة، لهذا الغرض، أن يشرعوا فى بناء أكواخ فى الغابة وراء غرفة البريد. والأنباء السيئة ــ المحيرة على أى حال ــ هى أن *كل أنواع الأماكن* يمكن أن تساعد القدرة الإبداعية، وأنه من الأفضل لمدير الإبداع ألا يتجاهل أيا منها. والوضع المثالى هو أن تحول شركتك كلها إلى كوخ الغابة الذى كان يلجأ إليه تشارلى باركر. وينبغى أن تفكر فيه لا كمكان مادى، بل كحالة عقلية.

ولننظر فى قائمة بالخصائص التى تفضل أن تكون موجودة فى مكان كهذا. إنه آمن، وغير رسمى، ويساعد على التحرر. وألا يكون صغيرا بحيث يقيدك، ولا كبيرا بحيث يقضى على الحميمية. مكان مريح، منشط، بعيد عن الملهيات والتطفل. ليس مفتوحا أكثر مما

ينبغى ولا مقفولا أكثر مما ينبغى؛ فى بعض الأحيان مخصص للعمل، وفى بعض الأحيان ليس كذلك. وهلم جرا.

إنها قائمة محيرة، أليس كذلك؟ فأولا، بعض العناصر مبهمة للغاية ــ أو إذا اتخذنا منها موقفا بناءً فإنها حافلة بالإمكانيات الخاضعة لاختلاف وجهات النظر. فما هو " الأصغر مما يجب " أو " الأكبر مما يجب " ؟ ثم إن بعض العناصر تبدو وكأنها متناقضة. على سبيل المثال، " منشط "، و " بعيد عن الملهيات والتطفل ". فكلنا نعرف أن الملهيات يمكن أن تكون منشطة. وعازفو الجاز يعرفون على سبيل اليقين أن التطفل، فى شخص عازف جديد، يمكن أحيانا أن يدفع بالحفلة إلى التألق. وكذلك عبارة " آمن "، والتى تدل على صفة سوف نرى أنها ضرورة حتمية للأماكن الصديقة للقدرة الإبداعية، لا تتفق دائما مع سمة ضرورية أخرى ــ وهى الانفتاح.

وخلال العقود القليلة الماضية، قام الكثير من الشركات الواعية بالقدرة الإبداعية بإجراء تجارب على مساحات مصممة وفقا لمبدأ الانفتاح. وسوف أصف شركتين من هذا النوع من بين آلاف الشركات: " فيرست فرتشوال كوربوريشن "، ومقرها منطقة خليج سان فرانسيسكو، و " استورى ستريت ستوديوز " فى كامبردج بماساتشوستس.

يتصادف أن تعمل كلتا الشركتين فى مجال التكنولوجيا الراقية، ولكن لا تدع هذه المصادفة تضللك. فالمكتب المفتوح ليس بالضرورة من منتجات الأزمنة الحديثة. وعلى العكس، فإن النموذج مدين بفكرته " للفصل الدراسى المفتوح " الذى انتشر فى ثلاثينيات القرن العشرين، ولصالة الأخبار فى كل الصحف فى كل العصور، ولقاعات التبادل التجارى فى المؤسسات المالية.

وعند بداية القرن العشرين مثلا كان فى وسعك أن تدخل " بنك مورجان "، وهناك فى الطابق الأول، وفى وسط الداخلين والخارجين من هذه المؤسسة التى تقوم بقدر كبير من القروض وعقد الصفقات، كان بوسعك أن تمضى مباشرة وتتكلم إلى " جيه. بى. "، الرجل الكبير نفسه. إن المكتب المفتوح هو *إعادة* اكتشاف، قفزة إلى الوراء فوق شركة العصر الصناعى فى أوجه، وما كان يسوده من التزام بالمكاتب الصغيرة القائمة فى الأركان، ومفاتيح الحمامات، وساحات انتظار السيارات المحجوزة، والأسانسيرات الخاصة. وفى هذا السياق ينبغى أن تفكر فيه على أنه تكتيك يتبع أسلوب الصدمة؛ حيث يسمح *لأى شخص* بأن يفكر كما لو كان مبتدئا.

وقد كان رالف أونجرمان، الذى كان يعمل سابقا فى شركة " إنتل "، لا يزال يتولى رئاسة شركة " زيلوج " التى قام بتأسيسها، ثم شرع فى تأسيس " فيرست فرتشوال كوربوريشن " فى ١٩٩٣. وكما يؤخذ من اسمها، بدأت " فيرست فرتشوال " بدون مكاتب، وبدون إنتاج، وبدون موظفين، وحتى بدون هدف سوقى محدد. كان هناك أونجرمان، ولديه فكرة. وكانت فكرته أن يعثر على منهج للتعرف على التكنولوجيا الجديدة، التى بدأت تنطلق، والتعرف على إمكانيات استخدامها. وهو يتذكر: " أردت أن أفعل شيئا كنت أعرف أنى أستطيع أن أفعله: شيئا جديدا، جديدا، جديدا. أردت أن أحمل إلى السوق شيئا خلال سنة واحدة ـ شيئا لم يكن متوافرا لدى أى شخص آخر، شيئا يجتذب انتباه الجميع، ثم بعد مرور سنة واحدة أكرر ذلك كله مرة أخرى. كانت فكرة إخراج شىء طريف حقا، ورؤية ما تحتاجه السوق منه، ثم أطوره على نحو السرعة. وهذه هى الفكرة حقا، التطوير ".

تطوير ماذا؟ رأى أونجرمان فى البداية تكنولوجيا للفيديو الجديد المكتبى التى قدمتها شركة " أوليفتى " فى كامبردج بإنجلترا، ويرمى إلى السوق المحلية. ولكنها إذا أعيد توجيهها إلى سوق الأعمال، بالطريقة الصحيحة، يمكن أن تؤدى إلى ميلاد شكل جديد من العمل من خلال الشبكات ــ لقد رأى ذلك قبل سنوات من توقع حدوثه. وعند هذه النقطة، ضم إليه عددا من الشركاء. واعتمادا على أن يعهدوا بكل شىء تقريبا لجهات أخرى، من الإنتاج إلى التمويل، قام باستئجار مكتب. وكان راغبا فى الدخول فى اتفاق مع " أوليفتى "، والخروج منه بأسرع ما يمكن حتى يتمكن من الانتقال إلى شىء آخر.

وداخل المبنى، صمم عملية الإخراج التى قام بها على الصورة التى تتطلبها فلسفته فى مجال الأعمال. لقد أوجد بيئة عمل تتألف من غرفة واحدة واسعة مفتوحة. كانت فى الواقع أشبه بناد من نوادى الجاز. ووضع أونجرمان مكتبه المعدنى فى الغرفة المزدحمة على بعد أقدام قليلة من كل المكاتب المعدنية الأخرى، ودعا " شركاءه " إلى التخلى عن حاجتهم إلى رموز المكانة الداخلية، مثل الألقاب. وكانت العملة المتداولة هى الأفكار، وليست شعارات المكانة.

وهو يقول: " فى البداية كان الجميع يعتقدون أنه سيكون من الصعب للغاية العمل فى قاعة كبيرة مفتوحة. وكانوا يقولون إنه سيكون من المحرج استقبال الزائرين، أو الرد على التليفونات مع وجود الآخرين فى مجال السمع. ولكن ذلك لم يلبث أن زال على الفور، وأعتقد الآن أن هذا الوضع كان من أكبر مميزاتنا. وقد يُسر لنا اتصالات سريعة كالبرق. فليست هناك أسرار فى قاعة مفتوحة. ومادام الغرض هنا هو تشجيع الأفكار، فمن المتعذر علىَّ ــ وعلى

أى شخص آخر ـ ألا أدرك على الفور مــا يجــرى فــى المجــال الخاص بأى شخص آخر. فعندما يأتى أحد العملاء ليقول إنه اكتشـف مشكلة بشأن منتج معين، يستطيع كل شخص بلا استثناء فـــى هــذه الشركة أن يشارك فى الأمر خلال دقائق قليلة ".

ويقول أونجرمان، مازحا إلى حد ما، إن الجو المفتوح والملـىء بالارتجال الحر المستمر فى شركته لا يدفع الأفراد إلى التواصـــل فحسب، بل أيضا إلى تطوير مهارات تؤدى إلى تواصــــل أفضـــل. " إننا ندعو إلى المواجهة المهذبة. فأنت عندما ترى مشكلة فى مجال شخص آخر، فبدلا من أن تقول: ســوف أكلمــه عندمـــا أراه مـــرة أخرى، يكون من السهل أن تتكلم معه *على الفور*. ومن الطبيعى أنك ربما تسبب مقاطعة له، ولكننا نحن الفنيين بحاجة لأن ننشط مهاراتنا الاجتماعية ".

إن العنصر المهم هو الانفتاح ـ الانفتاح الذى يجعــل للحــوار صداه وييسره. يقول أونجرمان: " أعتقد أن الإنجازات الكبيرة تـــأتى عندما نتجاوز حدود الموضوعات التى نركز عليها اهتمامنا كل يوم، وننتقل إلى الأشياء التى يركز عليها الآخرون اهتمامهم. وعلى سبيل المثال: جاء أشخاص من شركة كبيرة للغاية ليزورونا وليطلعوا على أحدث منتجاتنا التكنولوجية. فجلسنا معا، نتجاذب أطراف الحديــث، وفجأة قال أحدهم شيئا جعلنا ندرك أن هناك وسيلة مدهشة لاســتخدام هذا المنتج لم نكن قد فكرنا فيها من قبل. ولماذا؟ لأن القادمين مـــن تلك الشركة ينظرون إلى الأشياء نظرة مختلفة. لقــد كــانت لديـــهم مشكلة. ونحن كانت لدينا تكنولوجيا. وفى تلك المسافة انطلقت تلـــك الشرارة ".

ويقارن أونجرمان طريقته بالنهج المعتاد: اعقد اجتماعا، وخــــذ قرارا بشأن أحد المنتجات، ثم اترك الأشخاص يتفرقون بين مكاتبـــهم

لمعالجة الأمر. "وبعد شهرين عندما يأتون لاختبار ما توصل إليه كل منهم، يجدون أنهم أساءوا فهم كل منهم للآخر إساءة تامة. وقد رأيت ذلك يحدث مرارا وتكرارا فى تطوير المنتجات. وفى البيئة التى أوجدتها يكاد ذلك أن يكون مستحيلا. فمن الصعب حقا ألا يتم التواصل والتكامل ".

وما نتعلمه من أونجرمان وشركة " فيرست فرتشوال " هو أن الإخصاب المتبادل للأفكار ضرورى لتنشيط القدرة الإبداعية. فوجهة نظر جديدة يمكن أن تكون بداية لقدر متزايد، مثل كرة الثلج، من الخيال والتجديد. وذلك لا يمكن أن يحدث إلاّ عندما تسقط الحواجز التقليدية. فكيف تقضى الشركات على تلك الحواجز؟ قامت شركة " تكساس يوتيليتز "، ومقرها فى دالاس، بدعوة مجموعة من تلاميذ المدارس المحلية لعقد اجتماع ينصب على معرفة السبب فى أن اجتماعاتهم تتطلب وقتا طويلا ولا تنتهى إلى نتيجة مفيدة. وقالت إحدى الفتيات الصغيرات إنه ربما كانت الاجتماعات أكثر إنتاجية مما تبدو، واقترحت فكرة نظام جديد يسمح لنصف المديرين بعدم حضور كل اجتماع. وأخذت الشركة باقتراحها، وشرعت فى تسجيل ما يدور فى الاجتماعات على أشرطة؛ حتى يمكن للآخرين أن يستمعوا إليها فى الوقت الذى يناسبهم. وقامت شركة " توشيبا " اليابانية بدعوة أوروبيين وأمريكيين إلى مقرها الآسيوى فى طوكيو؛ لأخذ فكرة غربية عن تنظيم توشيبا. وتقوم شركة " سامسونج " الكورية العملاقة بإرسال مديريها بانتظام إلى مكاتب شركة " إيديو " للتصميمات بمدينة بالو ألتو فى كاليفورنيا؛ لاستيعاب الثقافة الإبداعية. وهم يقيمون مكاتبهم الخاصة إلى جانب مكاتب " إيديو "، ولكنهم يدفعون ثمن السماح لهم بالدخول فى " جو " إيديو. ولا تعارض شركة " هولمارك " فى مدينة كنساس سيتى

بميسورى، فى إرسال فنانيها بالطائرات إلى المتاحف عبر أنحاء البلاد أو عبر الكرة الأرضية لتنشيط حاستهم البصرية.

وجملة القول، ينبغى لمديرى القدرة الإبداعية أن يعيدوا التفكير فى مفهومهم الأساسى عن المساحات: يجب أن يهزوه هزا، وأن يبدلوه، ويوسعوا نطاقه.

شركة " ستورى ستريت ستوديوز " وهى شركة أزياء فى ميدان هارفارد سكوير الأنيق، تعلن عن ثقافة متميزة، تختلف حتى عن موسيقى الروك التى تتردد نغماتها فى أنحاء المقر من جهاز أسطوانات " سى دى " غير مرئى. وتشغل الشركة مساحة مرتفعة، جيدة التهوية، مفتوحة، وتوجد مجموعة من ألعاب الأطفال فى أحد الأركان. ويستطيع أى شخص يشعر بالرغبة فى ذلك ـ وغالبا ما يشعر بها كثيرون ـ أن يمارس بعض اللهو بمعدات التكنولوجيا الراقية، فيأخذ دوره فى لعبة *" فرتشوال فاليرى "* أو مع أسطوانات " ميست " المسجلة على " سى دى روم ". والواقع أن تلك المساحة، التى تبدو لأول وهلة غير منظمة، هى انعكاس كامل لقيم ساكنيها ومنهجهم. وقد اكتشفت شركة " ستورى ستريت ستوديوز " أن إضعاف ـ بل وإلغاء ـ الفارق بين العمل واللعب أدى إلى تشجيع مصمميها الشبان على تقديم تصميماتهم المبتكرة للمبانى والمدن ووسائط الإعلام التفاعلية، ورسوم الكمبيوتر (الجرافيك) البيانية. وذلك لسببين جوهريين: أحدهما، أن أولئك المصممين يعتقدون أنهم يؤدون أفضل أعمالهم عندما يمارسون اللعب الحر إلى الحد الأقصى. والثانى، أن الفراغ المادى المنطلق بحرية هو انعكاس لكبرياء الشخص المبدع حقا واستقلاله. وليست هناك أدنى إشارة إلى التسلسل الهرمى الوظيفى بين مجموعة المديرين، فى هذا العالم من

الأكفاء المتساوين. لأن التسلسل الهرمى يعنى وجود رؤساء، أما هنا فإن كل فرد يمثل شركة قائمة بذاتها تعتمد على فرد واحـــد. وذلـــك بالرغم من أنهم ليسوا محصنين من تأثير الأشخاص الذين أصبحـــوا أسطورة فى مجال الأعمال فى جيلهم ــ وبروز بيـــل جيتـــس هـــو نموذج العصر السائد. وهم لا يتجنبون النجـــاح، إلا أنـــهم يجـــدون صعوبة فى التلاؤم مع الأوضاع السائدة فى الشركات التقليدية. لقـــد أنشأوا مكانا لأنفسهم، إمبراطورية خاصة بهم، مكانا الإبداع فيه هـــو السيد المطلق.

إن البوهيمية التكنولوجية ظاهرة جديدة تماما. وفيـــها نجـــد أن فضاء المعلومات يصبح مكانا يرحـــب بالفنـــانين والحـــالمين. فـــى الماضى كان الأشخاص الذين يرتادون الكافتيريـــات هـــم الشـــعراء والرسامون، ولكن كافتيريا المستقبل (التى وجدت بالفعل فى مختلـــف المدن فى أنحاء العالم) تحفل بشاشات الكمبيوتر ووصلات الشـــبكات المثبتة بالموائد. لم يعد هناك رسومات يضعـــها تولـــوز ــ لوتريـــك على فوط المحل. وإنمـــا ســـترى، بـــدلا مـــن ذلـــك، البوهيميـــين التكنولوجيين يعبثون بالبريد الإلكترونى والإنـــترنت. إن " ســـتورى ستريت " هى كافتيريا إبداعيـــة كبـــيرة تضـــم فضـــاء معلومـــات " Deux Magots ". وأحد العاملين فى برنامج " لستورى ســـتريت " عـــن الـــ " سيلكون جرافيكس " يشتغل بالنهار وينام تحـــت مكتبـــه بالليل: إنه نفس قلقة تطوف بطريق المعلومات السريع بدون عنـــوان مادى ــ كان عنوانه *On the Road* حوالى سنة ١٩٩٦.

ومع ذلك فمهما بدت " ستورى ستريت " فوضوية، فثمـــة بنيـــة شركات كامنة وراء أسلوب ثقافة الشباب. فالمنظمة هى فى الواقـــع تحالف بين عدد من الشركات التى تجمعت معـــا. ورغـــم أن مـــن

الملاحظ عدم وجود البدلات الكاملة ورباطات العنـــق، لا يجــوز أن نخطئ أولئك الأشخاص على أنهم متسكعون أو كســـالى. فكثـــيرون منهم هم منظمو المشروعات الأشداء الذين أسسوا تلك الشركات ذات النزعة الجديدة.

وتنظم " ستورى ستريت " عملها حول مشروعات محددة وليـــس وفقا لخطوط الشركات. ويعرف الأشخاص أنفسهم تبعـــا للمشــروع الذى يعملون فيه، وليس تبعا للشركة التى يعملون لها. ومروجو تلـك المشاريع، التى تتضمن عادة وسائط إعلام تفاعلية فى أماكن عامـــة، يذهبون إلى " ستورى ستريت " باحثين عن مجموعة خاصـــة مـــن المهارات لتنفيذ رؤيتهم. وأحد المتعاملين فى سوق التجزئة بأحجـــام كبيرة يأتى للبحث عن الجيل الجديد مـــن أجـــهزة الاتصـــال بيـــن البائعين بالتجزئة. وأحد كبار الطهاة يبحث عن فكرة تفاعلية يمكـــن تطبيقها فى مطعمه. ومدير إحدى وكالات الإعلان الشهيرة يريـــد أن ينشئ مكتب المستقبل. ورئيس إحدى الوكالات الحكومية لديه فكـــرة إنشاء أكشاك تفاعلية تكون مركزا للاتصال مـــع المقـــر الرئيســـى للوكالة. وأحد مديرى المتاحف يريـــد أن يقيـــم معرضـــا تفاعليـــا باستخدام الوسائط الرقمية. والاحتمالات كبيرة أنه فى موقع ما فـــى خلية النحل الطنانة المفتوحة فى " ستورى ستريت " مـــن منظمـــى المشروعات، أن يجد كل مشروع المجموعة المتوافقة من المواهـــب والأفكار والخبرات.

إن " ستورى ستريت " هى تجربة راديكالية فى البنية الماديـــة ـــ هى معمل للإبداع يتألف من غرفة واحـــدة. تســـتطيع أن تقـــول أن هذه البنية متقلبة؛ وهى كذلك، وإلى حـــد كبـــير. ولكـــن ينبغـــى أن تتذكر: أن التفاعلات الكيميائية المتقلبـــة تخلـــق مركبـــات جديـــدة

مثيرة. والبنية مفتوحة لأن طبيعة العمل تجريبية. وهناك شيء في الحياة التجريبية لا يتفق مع الأماكن المغلقة من أى نوع.

إن تجربة " ستورى ستريت ستوديوز " تبين بشكل درامى أن المواهب المتميزة تزدهر وتبدع وتنتج فى بيئة الانفتاح التى تشمل العمل واللعب جنبا إلى جنب. ومع ذلك فإن إيجاد هذا المناخ يطرح تحدياته الخاصة.

ومهما يكن من جاذبية شركات مثل " فيرست فرتشوال " و " ستورى ستريت "، فالكثيرون يشعرون بأن هناك عيوبا فى فكرة المكتب المفتوح. وفى مقدمة تحفظاتهم، الافتقار إلى الخصوصية، وإلى الأركان والزوايا المنعزلة حيث يستطيع الناس ـ فى سعيهم للإلهام ـ أن يبتعدوا وأن يبدوا كما لو كانوا أغبياء إذا أرادوا ذلك. ففى مقابل كل نجاح هناك عشرة أخطاء. وإطلاق العنان لأغرب تخيلاتك على مرأى ومسمع من المكتب بكامله يمكن أن يكون أمرا مفزعا، وربما مربكا، بل ومخزيا. ونحن جميعا نعرف القلق المصاحب للأداء. فحتى أكثر الموسيقيين خبرة بالجاز ينضمون إلى حفلات الارتجال الحر بالطريقة التى يدخل بها المصارعون الحلبة. وحتى أكثر الممثلين خبرة ينتابهم الخوف من خشبة المسرح. والأداء العلنى الإبداعى عمل يتطلب أعصابا ثابتة، وينطوى على خطورة بدون شبكة أمان: وقد يكون الثمن باهظا.

وربما يكون الحل بسيطا للغاية: فإلى جانب المساحة المفتوحة، تنشأ أماكن للاختفاء عن العيون، أكواخ هادئة حيث يستطيع الأشخاص أن يختبئوا ويصنعوا من أنفسهم مهرجين بأمان. هناك مجموعة ممن يعدون برامج "لوتس نوتس" الذين يريدون أن يبتعدوا بأنفسهم عن المقر الرئيسى لشركتهم فى كامبردج بماساتشوستس،

شكلوا شركة جديدة واستأجروا بيتا ريفيا صغيرا. وهناك لوحة لكرة السلة بالقرب من المدخل، وفى الداخل يسود الطابع البسيط غير الرسمى. وشركة " كوداك " فى روشستر بنيويورك لديها " غرفة للمزاح " مملوءة بالألعاب واللعب، وكتب الأشياء الجديدة، وأشرطة فيديو "مونتى بايثون". والتهريج فيها مقبول بل ومطلوب. ولدى شركة " شيسيدو " ممرات متعرجة ومتقاطعة منشأة فى كثير من مرافقها، تتيح للأشخاص أن يسيروا وينشطوا نقاط الضغط الأساسية فى جسمهم من أجل الحصول على مزيد من الإلهام. وشركة " كانون "، ومقرها فى طوكيو، لديها قاعات للتأمل. ومثل هذه الأماكن " تحت السلم " يجب أن تكون أماكن واقعية، ثلاثية الأبعاد، ولكن المساحات غير المادية لها نفس القدر من الأهمية. المطلوب هو صومعة للقيم والرؤى والأغراض المشتركة للأشخاص الذين يعملون فى مشروع بعينه. والثقافات الجزئية للجماعة تولد وتزدهر فى هذه الأماكن بطبيعة الحال، وتمضى أحيانا فى طريق مخالف للثقافة السائدة فى الشركة. ولما كانت القيادة الإبداعية تعرف ذلك، فهى قد تحدد علنا ذلك المكان باعتباره منفصلا عن الأعمال المعتادة، وكأنه حقل للرعى شبه منفصل، تنمو فيه الأفكار وينبغى فيه احترام سلامتها. وانتشار الرغبة فى إنقاص عدد العاملين ـ الذى أسماه كاتب فى *" وول ستريت جورنال "*، " فقد الشركة للشهية " ـ النابع من إعادة هندسة الأعمال، يجعل لذلك أهمية خاصة. فالهيئة التى يعاد هندستها، حيث تلقى أضواء مركزة على كل ترس وعجلة فى عملية الإنتاج، قد تقلل من الموارد المخصصة للجهود الإبداعية، ولا تترك ملاذات آمنة تلجأ إليها النزعة الإبداعية. فالسحر يقع غالبا فى الأماكن المظلمة، وفى بعض الأحيان يكون أفضل ما يقوم به المدير هو إطفاء الأنوار.

ومن السهل نسبيا لشركة مثل " فيرست فرتشوال " أو " ستورى ستريت " أن تكون إبداعية. فهما شركتان جديدتان ورسالتهما إبداعية. وقد صممت كل منهما بنيتها مع أخذ الإبداع فى الحسبان. وكيف يطبق مدير القدرة الإبداعية فى شركة أقدم عهدا ومنظمة بطريقة أكثر تقليدية، هذه الدروس؟ فى كلمة واحدة: بجسارة. قاتل من أجل المساحة، المساحة المادية الفعلية التى يستطيع الأفراد أن يلجأوا إليها للارتجال الحر. فإذا وجدت مقاومة من أعلى، واصل القتال. فالمهم هو خلق جزيرة للخيال فى بحر من المطالب اليومية الروتينية.

ثم هناك حاجة إلى " أقلام اللعب ". وقد سبق أن وصفَ مايكل ستيرن، المستشار العام السابق لشركة " جنرال ماجيك "، تلك الشركة التى تقوم بتصميم برامج الكمبيوتر الجاهزة بأنها " نوع من التجاوب مع المكان "؛ حيث يوجد أرنب يطوف الممرات ذهابا وجيئة، و " يتجول الأشخاص حاملين ببغاوات على أكتافهم ". وإذا كنت ممن يصنعون أجزاء السيارات فالأرجح أنك لا تريد أن تكون هناك حيوانات تسرح داخلة وخارجة بين الآلات الثقيلة، ولكن ذلك لا يعنى أنك لا تستطيع أن توجد ركنا صغيرا يلجأ إليه الناس ويطلقون لأذهانهم العنان. (ولا تفكر فقط فيمن يضعون التصميمات. فالمرأة أو الرجل الموجودان فى عنبر التشغيل لديهما أيضا قدر كبير من القدرة الإبداعية. وعندما يتوافر مكان آمن، تكون الفرصة أكبر لإطلاق تلك القدرة).

وقد وصف المقر الرئيسى لشركة " بودى شوب " المملوء بتماثيل غريبة، ولوحات للفنان سورات، ونماذج لمعابد هندية خضراء، بأنه " يشبه قصة ويلى وونكا ومصنع الشكولاته ".

ومؤسسة الشركة أنيتا روديك، تهتم فعلا بأن تكون الصورة شبيهة " بساحة اللعب ". وتستخدم مؤسسات " أولستيت " و " جنرال اليكتريك " و " بل أتلانتيك "، تنويعات مختلفة فى تنظيم المكان بحيث يجمع بين القدرة الإبداعية والأماكن المتاحة. فشركة " بيل أتلانتيك " تعلق فروخا كبيرة من الورق بنى اللون فى الممرات وقاعات الاجتماع، وتشجع موظفيها على استخدام الأوراق اللاصقة أو الأقلام الملونة العريضة للتعبير بها عن تعليقاتهم وأفكارهم. والحوائط المغطاة بألواح خشبية بيضاء فى الأماكن المشتركة فى شركة " زيروكس بارك "، تدعو الجميع لتقديم مدخلاتهم.

إن التصميم المكانى يمكن فعلا أن يخلق بيئة مادية ملموسة تؤدى إلى عمل إبداعى: مساحات بها حوائط توفر بمهارة قدرا أكبر من الحرية النفسية. وهناك تنويعات مختلفة لمكاتب المستقبل موجودة الآن، وغالبا ما تبدو كأنها من خيالات جول فيرن. فشركة الإعلان المسماة " تشيات/ داى "، ومقرها مدينة نيويورك، تجمع بين موقع مادى غير مألوف وبنية أساسية تكنولوجية تعمل عن طريق الشبكات: فيها قاعات لفرق العمل وللمشاريع بدلا من المكاتب الخاصة، وتوجد مكتبة لأسطوانات " سى دى روم "، وغرفة صغيرة للمحاورة بدلا من قاعة للمؤتمرات. وتتخصص شركتا " ستيل كيس " و "هيرمان ميللر " فى تصميم هذه الأنظمة. فشركة " ستيل كيس " مثلا تستخدم مسميات مثل " المجاورات " و " الموانىء " و " الأنشطة " لتحل محل التقسيمات الوظيفية والمكاتب والمبانى التقليدية. وتعتنق تصميماتها فكرة " جماعة الإدارة "، وتتضمن خططا للتفاعل الإبداعى من خلال الجمع المرن بين الأشخاص والأفكار. وما يهم فى كل هذا هو توفير مكان خاص يقول بصوت مرتفع وواضح: دعوا تلك العصائر الإبداعية تتدفق.

وهذا المكان، شأن الكفاءة الإبداعية نفسها، يتحدى الافتراضات ويطلق الخيال.

كذلك فإن الرموز والأيقونات يمكن أن تحدد المكان. وقد يحتاج مديرو الإبداع إلى أداة مثل الضوء الأحمر المتقطع الذى يحذر الناس من دخول الاستوديو عندما يكون تصوير الأفلام دائرا. ويحدثنا دين لوبارون، رئيس ومؤسس شركة " باتارى مارش "، وهى مؤسسة للخدمات المالية مقرها فى بوسطن، عن زميل له طرح طريقة لمعالجة المشاكل المتعلقة بقاعة العمل المفتوحة. قام ذلك الرجل بإحضار قبعة من قبعات أحد أبنائه، وعند قمتها يوجد ضوء يمكن إشعاله وإطفاؤه. فإذا ارتدى الرجل القبعة ونورها مطفأ فهو فى حالة تفكير ولكن يمكن مقاطعته؛ أما إذا ارتدى القبعة ونورها مضاء فذلك يعنى أنه يفكر لكن لا يجوز لأحد أن يقاطعه؛ فإذا لم يرتد القبعة ففى وسعك أن تتحدث إليه على الفور.

وقامت شركة لألعاب الفيديو اسمها " أكتيفيجن " بوضع حواجز مبتكرة للعاملين بها. ففى أوائل الثمانينيات (القرن العشرون) عزلت الشركة تقريبا الفرق الإبداعية العاملة لديها، مع عدد أقل من عشرة أشخاص يعملون كوسطاء – يطلق عليهم اسم مديرى التصميم الإبداعى – جعلتهم بمعزل عن بقية المنظمة. ويتصل المصممون أساسا أحدهم مع الآخر، مثلما كان يتحدث مكتشفو أمريكا إلى سكانها الأصليين. وكان مغزى هذا التنظيم هو أن المبدعين يعتبرون من النجوم. وكانت هناك شركة مماثلة، تدعى " إيماجيك "، بدأت عملياتها فى لوس جاتوس بكاليفورنيا، ولم تكن تريد أن تكون لديها أرستقراطية إبداعية. فوضعت مصممى ألعابها فى فرق متكاملة، واستخدمت مدخلات التسويق واختبار الأفكار على نطاق واسع قبل

إنتاج الألعاب الجديدة. فأى النهجين كان علــى صــواب؟ الإجابــة الصحيحة هى : كلاهما. فمن المهم التركيز على الأفكــار المثــيرة وعلى المصممين الذين يبتدعونها، ولكن من المهم أيضــا الاســتفادة بالتعاون والتنوع. وعلى حد قول " فوريست جمــب "، إن الإبــداع هو ما يحققه المبدعون.

إن الحواجز توفر الأمان، ولكن الأمان والعزلة غالبــا ينتجــان فرقا لديها روح التعاون التى تقوم بين الجمعيات شــبه الســرية ــ والتى تعمل بطريقة المؤامرة. وهذه الثقافــات الفرعيــة يمكــن أن تضر بالتعاون الذى يجب أن يقــوم فــى كــل أنحــاء المنظمــة. والجماعات التى يمكن تحديدها بما تلقــاه مــن معاملــة خاصــة، غالبا ما تصبح نقطة ارتكاز لمنافسات " الأقربــاء ". ومــن شــأن النفور والغيرة اللذين يثاران بيــن العــاملين والمديريــن العــاديين أن يزيدا من صعوبة أعمــال التنســيق، وهــى بطبيعتــها أعمــال معقدة.

وبالرغم من ذلك، ينبغى أن يكون المديــرون علــى اســتعداد للمخاطرة بتشجيع هوية لثقافة فرعيــة يمكــن أن تســاند مبــادرة إبداعية جديدة. ومثلا عندما واجهت شركة " إيديــو " للتصميمــات مجموعة من المصممين المنشقين الشبان الذين لم يكونوا مرتــاحين للبيئة الإبداعية الموجودة بالفعل لدى الشركة، تــم تشــجيعهم علــى إنشاء مكان عمل خاص بهم، والعمل تحت اسم غريب هو " الأعمال الجريئة ". وهناك صيغ قديمة، ولكنها كثيرا ما تمارس، مــن هــذا التشجيع، يمكن أن تتخذ شكل إطلاق أسماء وشعارات مميزة علــى المجموعات والفرق المكلفة بمهام محددة. فيســتطيع المديــرون أن يوفروا لها قبعات خاصة أو إشارات تعلق على مكاتب أعضائــها، أو

أى شيء يشجع على تحديد هوية المبدعين. ومن ذلك مثلا أن شركة " آبل " للكمبيوتر كانت مهد علم القرصان الذى أصبح الان شهيرا، والذى كان يزين مكاتب " ماكينتوش " فى أول أيامها. والأهم من ذلك أن الإدارة تستطيع أن تعزز تلك الهوية الخاصة بخلق بنية أساسية بديلة ــ بتوفير اتصالات من خلال الشبكات، وإتاحة موقع للفريق خارج المقر الرئيسى، مع إعطائه فرصة الوصول إلى الموارد والمعلومات، أو تسمح له بإمكانيات إضافية.

وتزيد الفرص والتحديات عندما تنتقل المنظمات من الأماكن المادية إلى الأماكن الافتراضية. ولنأخذ مثالا شركة " فيريفون " والتى تحل مشكلة التعارض بين الانفتاح والأمن عن طريق التصدى لها. فهذه الشركة منفتحة على أوسع نطاق ــ فهى لا مركزية على النطاق العالمى، وليس لها مقر رئيسى على الإطلاق ــ بحيث بات كل فرد على ثقة من أمان خصوصيته. وأكبر شركة تجارية فى العالم المشتغلة أساسا بأنظمة التحقق من بطاقات الائتمان الأوتوماتيكية، واسمها " ترانزكشن أوتوميشن سوليوشنز"، تمارس أقصى حد ممكن من اللامركزية على النطاق العالمى. وحاتم طيابجى، رئيسها ومديرها منذ سنة ١٩٨٦ يصفها بأنها كعكة التوت. فكل موقع من المواقع التسعة والعشرين التابعة لها - فى كوستاميزا بكالفورنيا، وفى مدريد، وميلانو، وتايبيه، وطوكيو، وبكين، وبنجالور، وهلم جرا - هو على نفس القدر من الأهمية. وكل المواقع تستعين بقاعدة بيانات مشتركة هائلة. وكل موقع منها (افتراضيا) مجاور للمواقع الأخرى عن طريق خطوط تليفونية مستأجرة، تقوم بنقل البريد الرقمى للشركة، وهى شبكة للبريد الإليكترونى يعززها الاستخدام واسع النطاق لعقد المؤتمرات بواسطة الفيديو. و " فيريفون " لا تنام فى أى وقت؛ فعملياتها مستمرة،

٢٤ ساعة في اليوم، سبعة أيام في الأسبوع. وهي من الجهات التي تمارس التعامل الرقمي، بثلاث ورديات في اليوم. وشعارها: " فلتكن على الخط (أون لاين) أو فلتمت ".

ومعظم العاملين بها يكونون في حالة تحليق في الهواء بالمعنى الحرفي. وثلثهم يكون على متن طائرة في أي وقت، بتكلفة تتجاوز ٥ ملايين دولار في السنة لتذاكر الطيران وفواتير الفنادق وحدها. وطيابجي نفسه يطير حوالي ٤٠٠ ألف ميل في السنة، بمتوسط ألف وخمسمائة ميل في كل يوم عمل. وحجم البريد الإليكتروني يمكن أن يصل إلى مائة رسالة للشخص الواحد في اليوم، ويبلغ مليون رسالة في الشهر.

والجمع بين اللامركزية المادية والوحدة التي يخلقها الاتصال عن بعد، يتيح للشركة قدرة ملحوظة على الاستجابة السريعة والخلاقة. وهذه الشبكة أداة تحفيز للقدرة الإبداعية. وعندما كانت شركة كبرى منافسة على وشك الشروع في خطة تسويق جديدة، علمت " فيريفون " بذلك مبكرا، ولم يتطلب الأمر منها غير خمس ساعات لإعداد هجوم مضاد وإرسال خطة عملها إلى جميع المحطات. وعندما اعتمدت الشركة برنامجها الخاص الجديد للتسويق والرامي إلى وجود محطات تجزئة أصغر، أدت المناقشات على الشبكة الإلكترونية إلى إنقاص مدة التنفيذ إلى أسبوع واحد.

والتجديد لا يتوقف في " فيريفون "، وهي تنفق ١٢ في المائة من إيراداتها على البحث والتطوير. ووسعت نطاق منافستها في أواخر الثمانينيات، بحيث دخلت مجال توفير التكنولوجيا لأسواق الجملة (السوبر ماركت) ومحطات البنزين، ومشتريات بطاقات الأغذية.

والآن اقتحمت، وأقمحتنا معها، عصر السـداد أوتوماتيكيا علـى الصعيد العالمى، حين ستحل " البطاقات الذكية " ـ التى تحتوى على ذاكرة ومشغل دقيق (ميكرو بروسيسور) لتخزين المبـالغ ـ محـل الدفع نقدا لكثير من المشتريات التى تتم بمبالغ صغـيرة. ويسـتخدم أنظمتها أكثر من مليون مؤسسة أعمال خارج الولايـات المتحـدة. وتمكنت " فيريفون " من خلال الجمع بين منتجات جديـدة وتنظيـم عالمى لا مركزى من الاستيلاء على ٦٠ فى المائـة مـن سـوق التجزئة فى العالم، وحققت معدلا لا يصدق للنمـو السـنوى يبلـغ ٢٠ فى المائة. و " لفيريفون " تعريفها الخاص للمجـال الإبداعـى. وينبغى لكل شركة ـ بغض النظـر عـن الصناعـة التـى تعمـل فيها ـ أن تتعلم من مثـال " فـيريفون " فـى تشـكيل اسـتجابتها الفريدة للاحتياج إلى مساحات افتراضية إلى جانب الأماكن المادية.

إن " فيرست فرتشوال "، و " ستورى ستريت "، و " فـيريفون "، تمثل ثلاث استجابات مختلفة للحتمية المتعلقة بالمكان، بناء " كـوخ فى الغابة ". وقد وجد كل منها الحـل الصحيـح ـ الحـل الملائـم لشخصيتها. فالمكان عنصر أساسـى للقـدرة الإبداعيـة؛ وإنشـاء المكان، أو تفكيكه، يمكن أن يكون أمـرا إبداعيـا مثـل أى شـىء آخر يجرى فى نطاقها. وحقيقة الأمر أن المكـان يضفـى طابعـا محسوسا على القـدرة الإبداعيـة، وهـى أبعـد العمليـات عـن المحسوس؛ وهو إذ يفعل ذلك يزيد مـن الإيمـان بإمكـان تحقـق الإبداع. وهذا يشكل تحديا يكـون علـى كـل مديـر للابـداع أن يتصدى له. ومن المحتمل جدا أن يكـون هنـاك تشـارلى بـاركر فى شركتك، ولكـن إذا لـم يتوافـر المكـان الصحيـح أو الجـو الصحيح فأنت ربما لن تعرف ذلك قط.

إشارات

- إن الأماكن أو المساحات التى تسهل الإبداع فى منظماتها هى أماكن آمنة، وغير رسمية، تساعد على التحرر. فهى ليست صغيرة بحيث تحد من القدرة، وليست كبيرة بحيث تقتل الحميمية. يجب أن تكون مريحة، ومنشطة، وخالية من الملهيات والتطفل. ويجب ألا تكون مفتوحة أكثر من اللازم، ولا مغلقة أكثر من اللازم؛ وأن تكون أحيانا مقيدة بالوقت، وأحيانا غير مقيدة به.
- إن المناخ المفتوح المعتمد على الارتجال المستمر فى بعض الشركات لا يلزم الأشخاص بالتواصل فقط، بل إنه أيضا يطور المهارات التى تؤدى إلى تواصل أفضل.
- إن الهياكل الإبداعية متقلبة، ومتقلبة إلى حد كبير. ولكن ينبغى ألا تنسى: أن التفاعلات الكيميائية المتقلبة تنتج مركبات جديدة مثيرة. وينبغى أن يكون الهيكل مفتوحا لأن طبيعة العمل تجريبية.
- إن الأداء الإبداعى العلنى عمل خطير يتم بدون شبكة أمان: فقد تكون الأخطار هائلة. فإلى جانب المساحات المفتوحة، أنشئ أماكن للاختفاء، سقيفة هادئة يستطيع الأفراد أن يذهبوا إليها ويفعلوا ما يشاءون بأمان كامل.
- يستطيع التصميم المكانى أن يخلق بيئات ملموسة مادية تؤدى إلى العمل الإبداعى: مساحات تؤدى جدرانها المادية بمهارة إلى توفير الحرية النفسية.

الفصل السادس

تنقية المعتقدات

أهم شيء هو أن تبعث فى كل أنحاء شركتك وتؤكد احترام القدرة الإبداعية والإيمان بقوتها.

هناك مشهد مثير يستقبل مرحبا من يزورون لأول مرة كافتيريا شركة " أوتيكون " التى تقوم بصنع المساعدات السمعية فى مدينة هيلرب بالدانمرك. فهناك فى وسط القاعة، أنبوب بلاستيك شفاف هائل يمتد من الأرض إلى السقف. وأثناء النهار ـ بشكل خفيف فى وقت الغداء، وبشكل كثيف فى الصباح ووقت المغادرة ـ تتدفع فى الأنبوب قطع صغيرة من الورق على هيئة ثلوج متساقطة.

وهذا الأنبوب الشفاف رمز قوى. رمز يدعمه عمل. ففى " أوتيكون "، يقوم شخص واحد فقط بالتعامل مع كل قطعة من الورق ـ يقوم بإدخال ما بها من معلومات مفيدة إلى قاعدة بيانات، ثم يمزقها، ثم يقذف بها إلى الأنبوب. وهى تذكرة قوية لكل الموجودين فى المبنى بأن " أوتيكون " تسعى لأن تكون إدارة لا تستخدم الورق، وبالتالى فهى جهة التحرك السريع. وهذا التجنب للورق يساعد الناس على أن يتكلم أحدهم مع الآخر، وتتنقل بينهم الأفكار، وتختلط وتمتزج. وقد صمم المكان المادى للشركة بحيث ييسر هذا الأخذ والعطاء. وقد أقيم المقر الرئيسى فى مصنع قديم لإنتاج بيرة توبورج (والتخمير يعتبر رمزا مناسبا لشركة تهتم بالخلق والإبداع). ويربط بين الطوابق المختلفة سلم حلزونى، صمم عمدا على أن يكون اتساعه كافيا ليقف الصاعدون أو النازلون عليه ليتحدثوا عند لقائهم بالمصادفة. وفى كل طابق هناك كافتيريا للجلوس والمحادثة. وأخيرا، فإن " مكتبك " فى شركة " أوتيكون " يتألف من " قرصة " على عجلات، وتستطيع أن تنقلها إلى المكان الذى تريده، وإلى حيث يقودك عملك.

وكل هذه التكوينات المسرحية جزء من جهد مقصود لخلق ثقافة الإبداع. إنها محاولة لجعل " أوتيكون " شركة يكون التجديد فيها هو القاعدة، وحيث يجرى تشجيع الجميع على استخدام براعتهم

وخيالهم، وحيث يجرى الارتجال العملى. وقد رعت الشركة قدرتها على الارتجال، وخلق حوار داخلى مستمر يؤدى إلى منتجات أفضل وأرباح أكثر. " فأوتيكون " ترى أن ثقافة الإبداع هى محور استراتيجيتها العملية. يقول مديرها لارس كوليند: " إننا نريد أن نطور قدراتنا الإبداعية إلى النقطة التى تجعلها غير قابلة للتقليد ".ولتحقيق ذلك فإنه يؤكد مرارا على أمر تجعل له الشركة أهمية خاصة: " فكر فيما لا يخطر على البال "، واشتقت هذه العبارة من بيانه الأولى الرامى إلى تغيير شكل الشركة وضخ الروح الإبداعية فيها.

كيف تستطيع أن تنمى هذه القدرات الإبداعية فى شركتك؟ إن الارتجال الحر، سواء فى الموسيقى أو فى الأعمال، يرتبط بالإيمان. الإيمان ينقلك من الصفر إلى واحد. وذلك هو موضوع هذا الفصل.

إن النجاح يتوقف على قدرتك على أن تغرس وتشبع وتصب احترام الإبداع والإيمان بقوته فى كل أنحاء شركتك. وليست هذه عبارة مأثورة تستطيع أن تلقيها من أعلى ــ وإن كان هذا هو المكان الذى تبدأ منه ــ بل يجب أن تصبح جزءا من شخصية الشركة، تصبح هى حجر الزاوية فى أسلوب عملها. ومن غير المجدى، ومن النفاق كثرة الحديث عن الإبداع ثم الاحتفاظ بالعمليات التى تقتل الخيال والروح. يجب أن تشعر الأفراد – بطريقة ملموسة – أن شركتك تقدر كفاءتهم، ومهارتهم، وما فى أذهانهم من شرارات مضيئة.

هل يبدو ذلك أمرا مبالغا فيه ؟ نعم ولا. إن التوقعات والمعايير والأسلوب يجب أن تتغير إذا أردت أن تخلق ثقافة تقدر الإبداع حقا: وهى عملية مؤلمة تحتاج إلى التزام، ولكن بمجرد البدء

فى التغيير تدفع الأمور بعضها بعضا، مثل كـــرة الثلـــج: فـــالقدرة الإبداعية تلد التلقائية، التى تلد الحافز، الذى يلد الاختراع ـ وهـــذه هى الفكرة. والنتيجة النهائية؟ شركة ـ أيا كانت صناعتها ـ تتسم بالجرأة، والتجديد، والخيال، وتحقيق الأرباح.

والخطوة الأولى فى جعل شركتك مكانا للتطور، هـــى اســتبعاد العقبات التى تساند الثقافة القاتلة للقدرة الإبداعية. ومن تلك العقبـــات الاعتماد على الورق الذى يفضى إلى البلبلة. فكـــل تلـــك الخطـــط، والتقارير، والخرائط، والأنظمة، والإجراءات، تســـتطيع أن تســـتنفد الهواء من رئتى أى عازف للجاز. ألق بعيدا بالموســـيقى المدونـــة، واشرع فى الحوار الخلاق.

عندما انضم كوليند إلى شركة " أوتيكون " فـــى ١٩٨٧، كـــانت هذه الشركة العريقة المعتزة بنفسها مرتبطة بالورق: كانت بيتا مـــن الورق كل شىء فيه مسجل بالكتابة – وظل الحال هكذا على امتـــداد ٩٠ سنة. وقد تجاهل كوليند مدونات الموسيقى القديمة، وعزف معلنا مجىء عصر الارتجال العملى. فقام بحل كـــل التنظيـــم الرســـمى، وألغى الألقاب والمسميات الوظيفية، وقضى على التخصص. وأوجـد بدلا من ذلك مفهوم تعدد الوظائف، والفكرة فيه أن يكون كل شـــخص مسؤولا لا عن عمل تدرب على عمله فحسب، بل عما يكون موضع اهتمامه بعيدا عن تخصصه. وبعد وصول كوليند بفـــترة قصـــيرة، طلب منه أن يقتل بحثا اقتراحا بصنع سماعة جديدة توضـــع خلـــف الأذن. وبالرغم من أن النموذج الجديد زود بأداة تقوم آليا بالتجـــاوب مع مستويات الصوت، وبذلك تحرر مستخدمها من العبـــث بمفتـــاح التحكم فى الصوت، فقد كان الجميع تقريبا فى " أوتيكون " يعتـــبرون أنه نموذج غير ناجح. وقد سجلوا ذلك كتابة: إن الناس يريـــدون أداة

صغيرة توضع داخل الأذن. ولكن كوليند مزق الورقة وطلب من المصممين أن يصنعوا نموذجا أنيقا يعتمد على التقنية الراقية. ولم يمض وقت طويل حتى كان الإنتاج الجديد " لأوتيكون " قد استولى على حصة كبيرة من سوق السماعات. ومنذ ذلك الحين، حرص كوليند على أن يرى أن مدونات الموسيقى تتحول كل يوم إلى شذرات صغيرة فى ذلك الأنبوب من البلاستيك.

وكانت حركة كوليند الجريئة بمثابة صدمة " لأوتيكون ". فذلك العكاز الذى كانت تعتمد عليه قد أزيل فجأة. وأصبح على الشركة أن تقف أو تسقطُ معتمدة على نفسها. وقد صمدت. وأدرك العاملون أنهم ليسوا بحاجة إلى كل ذلك الورق. إذ إن لديهم موردا أكبر قيمة وأكثر أهمية: هو قدرتهم هم الإبداعية التى أذكيت عن طريق الحوار خلال مبادرات إبداعية، وفى الفرق المسؤولة عن مشاريع، وفوق السلم، وعلى الخط، وفى الكافتيريات. لقد ضرب كوليند المثل، وتحول المتشككون إلى مؤمنين، وبدأت كرة الثلج دورانها. وهذا الإيمان بقوة الإبداع لا غنى عنه للنجاح فى بعث أى ثقافة من الثقافات. وكما يقول جيرى ويلش، الرئيس السابق للتسويق الدولى فى شركة "أمريكان اكسبريس للخدمات السياحية "، إن "الشرط الرئيسى للقدرة الإبداعية هو الإيمان بها. فإذا آمنت بأن ثمة فكرة عظيمة، فأنت كمدير تكون راغبا فى العثور عليها. وإذا لم تعتقد بوجود سانتا كلوز (بابا نويل) فلن تجلس بالقرب من المدفأة فى ليلة الكريسماس. إذا كنت لا تؤمن بسانتا كلوز، فإنك لن تراه عندما يأتى ".

كما أن الإيمان يولد الانضباط. فمن يعزفون فى نهاية الأسبوع يمكن أن تصدر عنهم أنغام عذبة، ولكن كبار العازفين يتمرنون كل

يوم. ونفس القول ينطبق على الشركات. فإذا كنت ممن يقنعون بالمستوى المتوسط، فلا بأس من أن تشهد شركتك دفعة إبداعية من وقت لآخر ثم لا تلبث أن تعود بسرعة إلى الوضع الرتيب القاتل. ولكن لا تستغرب إذا ما شُطبت شركتك من الخريطة العالمية الجديدة. فشركات اليوم العظيمة تعيش الإبداع وتتنفسه. إنها تعمل بإصرار للتحكم فى كيمياء الخيال والتجديد التى تسفر عن منتجات وخدمات عظيمة سنة بعد سنة، تماما كما يقوم مصنع إنتاج السيارات بإنتاجه على خط التجميع بانتظام. وأنت قد تدخل إلى شركة تتبع هذه الأوضاع الجديدة فتقول لنفسك: *إن هؤلاء الأشخاص يسمحون لأنفسهم بقدر أكبر من اللازم من المرح*. ولكن لا يخدعنك الأمر: فأولئك الأشخاص يشتغلون بجد تام. ولكنهم سعداء لأن مواهبهم الإبداعية تتدفق، ولأن لعملهم معنى. وذلك الجو المشحون والهازل لا يتحقق بسهولة. فالمديرون الأكفاء، الذين يبعثون بصورة دائمة ومستمرة برسالة مؤداها أنهم يقدرون الكفاءة الإبداعية، يعملون بهمة لإيجاد بيئة توقد حماسة كل العاملين. وبذلك يصبح الإبداع عملية، وليس حدثا.

السيد دوجلاس إيفستر، رئيس شركة " كوكاكولا "، يضع الأمر على النحو التالى: " إنك تحتاج لأن تجعل الإبداع هو القاعدة وعدم الإبداع هو الاستثناء، وذلك بخلاف أن تذهب إلى شركة وتقول: هيا، إننا سنكون مبدعين فى هذا الأسبوع. وسوف تصبحون مبدعين فى ذلك الأسبوع، ولكن لن يكون لذلك أهمية تذكر. فالمهم هو إقرار التطلع إلى الإبداع. فإنك لو ذهبت إلى أى اجتماع هنا، سواء كان متعلقا بالشؤون المالية أو التسويق أو الجوانب الفنية، فإن ذلك التطلع، ذلك التوقع، سوف ينبع من تلقاء نفسه. وسوف يفرض نفسه عليك. فهذا ما يوجد فى عقول الناس. وهذا ما ندعوهم إليه." لقد

أوجدت " كوكاكولا " هذا المناخ الإبداعـي عـن طريـق التعزيـز المستمر. فالإدارة العليا تكرر دائما التزامها بـالتفكير البعيـد عـن الروتين فى كل فرصة. ومن عنابر المصنع إلى أعلى يتم تشجيع كل فرد على التقـدم بأفكـار للتجديـد. وتقـوم النشـرات الداخليـة، ومجموعات المناقشـة، وطلبـات الاقتراحـات بتـأكيد الرسـالة: فهذه المؤسسة العملاقة المتجددة ذاتيا تقدر أهمية الإبداع.

ربما أكون قـد أقنعتـك بـأن شـركات مثـل " كوكـاكولا " و " أوتيكون " تهيئ بيئة عمل مطلوبة. والآن بعد أن اقتنعت لعلـك تتساءل عن الطريق الصحيح للسير فى هذا الاتجاه. ومـن الحكمـة أن تسير بقدر من الحذر. فالجميع يعرفون، بعـد كـل شـىء، أن رد الفعل الدائم للتغيير هو المقاومة.

فإذا كانت شركتك تمضى فى طريقها منذ سنوات طويلة بثقافـة جامدة، هرمية، معقدة، فلا تتوقع أن يحدث التغيير فى قفزة واحـدة: لا يكفى أن تعزف النغمة الجديدة وسيرقص الجميع فجـأة عليـها. فثقافة الإبداع تهدد بعض المصالح والأشـخاص أيضـا. ولـنرجع، لدقيقة، من ١٩٥٠ إلى ١٧٥٠. هل تتذكر سـاليرى وموتسـارت فى " *أماديوس* ": الحسد الذى يأكل قلب شخص محـدود الموهبـة إزاء عبقرية كبرى. إن ثقافة الإبداع تقدر الموهبة وتملـك شـجاعة الاستعداد للمخاطرة. ومن يفتقرون إلى هذه الصفات يحسدون عـادة من يملكونها. ومع ذلك فليس الحسد هو العدو الأكبر لثقافة التجديـد. فالخوف عقبة أكثر انتشارا. إذ إن الأشخاص قد يخشون ألا يكـون لهم مكان فى هذه الرقصة الجديدة الصاخبة.

وعليك أن تعالج هذا الحسد وهذه المخـاوف. وعلـى الشـركة الراغبة فى الإبداع أن تجعل كل العاملين بها يعرفون أنها تقدرهـم

بسبب نقاط القوة الفردية لدى كل منهم، وأن الكل أكبر بكثير من مجموع الأجزاء. ومن الجلى أن بعض الأشخاص أكثر موهبة من الآخرين، ولكن لدى *كل فرد* فى شركتك طاقة إبداعية. فاجعل أولئك الأفراد يعرفون أنك تقدر تلك الطاقة وتريد الاستفادة بها. وهذا هو سر إخراج أفضل ما لدى الأفراد. وعليك به.

وغالبا ما تتمكن من التغلب على الخوف من التغيير بالتعجيل بالتغيير ذاته. فعندما يحدث، ولا تسقط السماء من مكانها، تكاد تسمع تنهدات الارتياح. اجلس مع العاملين معك. واجعلهم يعرفون ما تقدم عليه. فالمجهول هو أكثر ما يرعبنا نحن الأشخاص العاديين، وسوف نروى قصصا من كل نوع نفسر بها ما يحدث استنادا إلى تاريخنا السابق ورؤيتنا الشخصية. وإذا استمر أحد الأشخاص فى مقاومة ما تسعى إلى تحقيقه ويعمل على إفشال المحاولة، فعندئذ يجب أن تريه باب الخروج.

وإذا كنت تنظف الموقع بسرعة، فعليك أن تكنس بلا رحمة العقبات البالية القائمة فى سبيل الإبداع: إجراءات التشغيل المعتادة، والبروتوكولات، وأنماط السلوك، والصورة الضيقة لعلامتك التجارية، والقواعد، والذكريات الطيبة للنجاحات السابقة، وما إليها. وذلك صعب فى كل الأحوال، لأنه يلزم الأفراد بأن ينقحوا باستمرار معرفتهم بأنفسهم وتحديد مكانهم فى الشركة. والضعف البشرى هو القضية هنا. فعليك أن تقرن تحركك الجسور بالتوعية والحساسية.

الإبداع هو دائما صراع. فالصراع جزء من العملية، وهذا الصراع يعزز النتيجة النهائية. وثقافة الإبداع تقدر الأخذ والعطاء، الاحتكاك والنقاش. إن جلسة الارتجال الحر هى تفاعل صراعى بين الآلات، حوار قوى. وهذا هو نوع التوتر الذى تريد أن

تشجعه ثقافتك العملية. ويقوم بعض العازفين ليصدحوا بدعوة البـوق للتغيير. وآخرون ينفخون نفير الانزعاج. وكيف نستطيع بغير ذلـك أن نختبر صلاحية أى اقتراح إبداعى؟ قد يكـون عليـك أن تنشـئ منتدى لتعثر على التوازن الصحيح بين الفن والانضباط، بين اليـوم والغد، بين الإلهام والقواعد المقررة. والوصول إلى الطريق السـليم محفوف بالمخاطر، فضلا عن ارتفاع التكاليف. ويجـب أن تكـون هناك وسيلة منخفضة التكلفة لاختبار قيمة الأفكار الجديـدة. وهـذه الطريقة موجودة. فالتعارض الطبيعـى بيـن الخـوف والشـجاعة يمكن أن يغدو أداة لقياس سلامة الأفكار. ومهمتك كمدير أن تخلـق المناخ الذى يشجع التفكير الحر والتعبـير بـلا خـوف، وتحويـل التعارض إلى طاقة إبداعية.

ولكن عليك الحذر. فمن السهل أن تأخذك حمى التغيـير، وقـد يكون الأسهل من ذلك أن تفقد رؤية الهدف ـ أى الثقافة التى تشـجع الإبداع وتنميه على كل المستويات. سيكون عليك أن تكافح الإجابات السهلة لتبدأ التحول الحقيقى.

ومن الأخطاء الشائعة، الخلط بين كلمة " إبداع " وبين النشـاط. ولو تلقيت منحة مالية عن كل شركة تقـول إنـها تشـجع الإبـداع والتجديد، لأصبحت اليوم مليارديرا. يبدو كأن هؤلاء الذين يكـثرون من الكلام يتصورون أنهم عندما ينطقون بالألفـاظ، سـيظهر عـالم مدهش من القدرة الإبداعية بطريقة سحرية. ولكن فلنترو ! فلتشـكيل ثقافة يزدهر فيها الإبداع، عليـك أن تغرسـها فـى الاسـتراتيجية والأنظمة العملية وتعيشها فى كل يوم. تأكد من مسـتوى الـتزامك قبل أن تبدأ المواعظ. واعقد الاجتماعـات. وتـأكد مـن أن لديـك تأييدا من جانب القمة (ومن جانب القاع). وضـع خريطـة محـددة

بإجراءات واضحة. حدد عشرين تغييرا ثقافيا ملموسا تسعى إليـــها. واشرع فى إحداثها. وعند ذلك – وعند ذلك فقط – افتح فمك وابـــدأ فى الصياح.

إن ثقافة الإبداع هى كتاب مفتـــوح. وهـــى تعـــرض تكوينـــها الداخلى لكل من يريد ــ وليس للصفـــوة وحدهـــم. وهـــى تصــف بالتحديد نوع الإنجاز الإبداعى الذى تهدف إليه الشركة، كما تكشـــف الأهمية الاستراتيجية والسلوك الـــلازم لتحقيقـــها. وهـــذا الانفتـــاح يغمر اتصـــالات الشـــركة: مـــن التقـــارير الســـنوية، والإعـــلان، والعلاقات العامة، إلى طريقة ارتباط المديرين بالعاملين، إلى أنظمـــة الموارد البشرية وتدريبها ــ أى بإيجاز، كـــل الوســـائل الرســـمية التى يتم الحوار داخل الشركة من خلالها.

وتحاول كثير من الشركات أن تحدد ثقافتها فى بيانـــات علنيـــة. فشركة " بيبسى كولا "، فـــى تأكيدهـــا لنمـــوذج القيـــادة ذات الأداء المتميز لديها، تضع بين مؤهلاتها التفكير البعيـــد عـــن الروتيـــن ــ وتصفه بأنه " يخلق الفرص ويتغلب على العقبات عن طريق إعـــادة التفكير فى إدارة الأعمال أو وضع تصور جديد لها " ــ باعتبـــار أن ذلك هو الاختصاص الرئيسى للمديرين. فالمدير الكفء" يخلق مناهج جديدة ومتفردة لحل المشكلات. ويدرك الصورة الأوسع، ويســـتخدم ما توفره من رؤية أعرض لمجال العمل من أجل تحدى الأســـاليب المعتادة للنظر إلى الأشياء ... "، وهو قـــول ســـديد. وليـــس مـــن المستغرب أن شركة " بيبسى كولا " كانت مجـــددة دائمـــا ومحققـــة أرباحا طائلة خلال سنوات عديدة. فهى لا تتحدث فقط عن الإبـــداع، بل وضعت بصمتها الخاصة عليه وتعيشه فى حياتها اليومية.

إن شركة " شيسيدو "، وهى شركة يابانية تصنع مواد التجميـــل عالية الجودة والمنتجات الطبية والأغذية، كثيرا مـــا تتحـــدث عـــن

" غرضها الأسمى ... وهو خدمة المجتمع ": أن تساعد الناس على أن يعيشوا حياة أطول مع التمتع بالصحة والجمال. وهى تسجل رسالتها الإبداعية على بطاقات بلاستيكية يضعها الموظفون على جيوب قمصانهم. ومن أمثال " الخطوات الاثنتى عشرة " للابداع فى شركة " شيسيدو "، ضرورة التركيز، على هدف محدد، واستلهام الطبيعة، وأهمية حب الاستطلاع، ودقة الملاحظة، وروح المرح. ولما كانت الشركة تشجع بقوة البحث الفنى والعلمى، فإنها توجه اهتماما خاصا للابداع فى ثقافتها، وتحث العاملين على النظر إلى عملهم الإبداعى على أنه مساهمة فى تحقيق تقدير الذات والإشباع النفسى.

ولكن تصحيح ثقافة إحدى الشركات لتصبح مشجعة للابداع مهمة قد تتحدى قدرتك على المحافظة على التوازن. فعندما تتداعى الثقافة البالية للشركات تثور أسئلة: هل ينبغى تشجيع التنافس الداخلى أم ينبغى الحد منه؟ وهل هناك نقطة يصبح الاحتكاك الإبداعى فيها ضارا، وإذا كان الأمر كذلك فما هى تلك النقطة؟ هل الإفراط فى المراجعة القائمة على أسس تقديرية يحد من التفرد والأصالة؟ وكيف يمكن تشجيع الاعتماد على الكفاءة بدون أن يسفر ذلك عن رد فعل مضاد لمراعاة الصفوة؟ وعليك أن تتقبل هذه الأسئلة. فهى علامة صحة. ولكن عليك أن تقاوم الاتجاه للاكتفاء بالإجابات السهلة. فنحن نعيش عالما يتصف بأنه متعدد الألوان (تكنى كلر). وفى هذا العصر المعقد، لا يكاد يوجد شىء أبيض وأسود. وإنما هناك قدر كبير من اللون الرمادى ـ وكذلك الأحمر والبرتقالى والأصفر والأزرق، وهكذا. وعلى كل شركة أن تتخذ هذه القرارات فى إطار كيانها المتفرد واستراتيجيتها الخاصة. أى أنه عليك أن تعالج هذه الأسئلة بطريقة إبداعية.

وأين تأتى الموجة الصاعدة للتكنولوجيا الجديدة أثناء عملك على تعزيز الثقافة الإبداعية؟ قبل كل شيء إنها تضيف قدرات يستطيع رجالك أن يستخدموها. ولكن من مخاطر هذه الألاعيب التكنولوجية أنها يمكن أن تبعد الأشخاص عن حميمية الاتصال الإنسانى المباشر.

وهذا هو السبب فى أن للجانب الوجدانى للثقافة الإبداعية أهميته. فالتقنية الراقية لا تغير الطبيعة البشرية أو الحاجة البشرية إلى التأكيد والاطمئنان وتوجيه التفاعل الشخصى. وعلى العكس، فإن " الملامسة " تزداد أهمية فى المنظمات البعيدة عن التركيب الجامد والهيئات التصورية. وربما نستطيع أن نقول إن الثقافة الإبداعية هى ثقافة " الملامسة الرفيعة " ـ إنها مرساة تربط كل فرد بالجماعة وتعطى انطباعا مريحا بالتضامن، حتى بين الأشخاص الذين لا يعملون وجها لوجه. وهذا شبيه بمهمة محلات التجزئة التى تعتمد فى عملها أساسا على الطلبات البريدية مثل " شاربر إيمدج " و " فيكتوريا سيكريت " . فهنا يحصل الزبائن على ضمانة أولية عندما يحددون طلبهم عن طريق كتالوج. وذلك يثير لديهم أفكارا: إن التكنولوجيا مبهرة، وأداة خلاقة، ولكن حتى نحصل على أكبر منفعة منها يجب أن ندخلها بمهارة ضمن ثقافة إبداعية.

ويدخل فى مسؤوليات القيادة العليا فى تحقيق التغير الثقافى، توليد الرؤية والحماسة، وتوفير الموارد والدعم. فمعظم كبار العاملين فى الشركات الناضجة يعملون على مبعدة من مصادر الأفكار الإبداعية. وعلى ذلك المستوى، يقول بيتر روث، أحد كبار مسؤولى المشاريع فى شركة " بولارويد "، إن مهمة القيادة " ليس أن تتقدم بالإجابات، لأنها بعيدة للغاية عن المشكلة. وإنما

مهمتها أن توجد البيئة التى تؤدى إلى الحصول على إجابات من كل المستويات؛ لأن الأفكار الجيدة تأتى من أى مكان ". وهذا يحتاج إلى " انفتاح جسور ": شعور بالذات يبلغ من القوة درجة تكفى للاعتراف بأن المرء لا يعرف كل الإجابات. واعتراف المدير بأنه من البشر كثيرا ما يكون صعبا على مدرسة المديرين التى شعارها " إنى أعرف كل شىء ". فهناك بعض المشكلات لا يستطيع أن يحلها أى مدير بمفرده. إن الثقافة الإبداعية لا تزدهر فى بيئة الأوتوقراطية.

والمديرون يقفون فى الصفوف الأمامية لثقافة التجديد فى أية منظمة: إنهم يترجمون تلك الرؤى الرفيعة إلى تصرفات كل يوم. وهذا هو الموقع الذى يلتقى فيه " كاوتش العجلات " بأسفلت الطريق. فهل تتفق أفعالهم أم تتعارض مع ما تعلنه الشركة من التزام؟ وطريقة تفاعل المديرين مع الآخرين ـ خاصة طريقة الكلام معهم ـ أمر حاسم. ففى نهاية المطاف، وبعد إرسال كل شىء بالبريد الإلكترونى، وبعد إجراء كل الاتصالات بالشبكات، تبقى للكلمة الطيبة العتيقة أهميتها قبل كل شىء. وبالرغم من أن خبراء الإدارة تكلموا قليلا نسبيا عن الإدارة من خلال المحادثة، فإن أى شخص تولى مسؤولية عمل فى أى وقت يعرف أن تبادل الآراء بشكل غير رسمى، والمشورة غير المقيدة بنظام، غالبا ما تكون أجدى من المذكرات المكتوبة، أو أدلة العمل، أو التعليمات. إن الكلمات المشجعة، ولهجة الحديث، وتعبير الوجه، ولغة الجسد: هذه هى أقوى أدوات الإدارة لبعث النشاط فى الأفراد، وهى ترتبط بالثقافة أوثق ارتباط. إنك تغرس الثقة والإبداع عن طريق الثقة بالآخرين والاطمئنان إليهم، وأنت تعبر عن معدنك بأعلى صوت وبأوضح صورة فى تصرفاتك الشخصية. والحديث، كما رأينا، يمكن أن تسهله المواقع المادية كما فى حالة التصميم البارع فى

مقر شركة " أوتيكــون " ، بمـا فيـه مـن منـاطق للاسـتراحة، وكافتيريات، وترتيبات للعمل تتخذ طابعا غير رسـمى، مـن أجـل تيسير الحوار المنبسط.

والارتجال الحر بطبيعة الحال هو نوع من الحديث. وهذا هــو العنصر الارتجالى فى الجاز، حيث تقفــز نغمــة وراء الأخــرى، ولا يدرى أحد إلى أين يــؤدى ذلــك كلــه. والشــعور بالإمكــان، بالحوار التلقائى، عنصر حاسم فى الثقافة الإبداعية. ومايكل سيرينو، زميل الأبحاث فى " معهد لوتس "، يصف إنشاء مجموعــة التفكــير الداخلية لشركة " لوتس " على أنــه " سلســلة مــن المحــاورات ". ويصف ريتشارد سول وورمان، الخبير الإعلامى ومنشئ مؤسســة " تيد كونفرنسز " لعقد المؤتمرات، قوة الحوار بأنها تأتى من " قــول شىء جديد لشخص آخر منفرد، مما يفتح الباب أمام الاحتمالات ".

والاتصالات هى الوسيلة الرئيسية للثقافة الإبداعية: هى البحــر المشترك الذى نسبح فيه جميعا. وإجادة التعامل مع تقلباتها الصغـيرة هى أضمن طريق لنجاح المدير الذى يريد أن يطبق ثقافــة يزدهــر فيها التجديد والخيال. والشركة التى لا يتم التواصل بين أفرادها هــى أشبه بفريق الجاز الذى لا يملك آلات موسيقية: فلــن تكــون هنــاك موسيقى.

ودعنا نجزئ هذه المهارة الحاسمة إلى عناصرها:

(١) *القدرة الإبداعية تتألف من خطوتيــن*. وتكــون الأولويــة المتقدمة لدى المدير هى السماح للأفكار بأن تتطور عن طريق فتــح الباب أمام الاحتمالات. فقد تكون الفكرة الثانية، أو الثالثة، أو حتــى الخمسون هى أفضل الأفكار: فبقاء العملية منفتحة وتجنب الإغــلاق قبل الأوان أمر حاسم. ولما كان العمل الإبداعى عمــلا استكشــافيا

بطبيعته، فهو جدير بالتخلى عن عدم القبول فى المراحل المبكـــرة. فالقاعدة الأساسية: دع الوساوس والشـكوك إلـى أن يحيـن وقـت التقدير. فالقدرة الإبداعية تنطوى على النقيضيـن: ضـرورة إبقـاء الاتصال مفتوحا وعدم التسرع فى إصدار أحكـام، والحاجـة فـى نهاية المطاف إلى نتائج قابلة للقياس. وهى بـهذا المعنـى تتـألف من خطوتين: أنت تدفع وتجذب؛ تأخذ خطوة إلى الأمـام وخطـوة إلى الوراء؛ تحافظ على جـو الانفتـاح، وتصـدر أحكـامك، مـع الحساسية الدائمة للتدفق المستمر للعملية.

ويرى بيتر روث من شركة " بولارويد " أن الغرض هو عـدم الخوف " من قول شىء قد يراه شخص آخر جنونا مطبقا. لا تصـدر حكما مسبقا. بل فكر فيما يقال ". وتأمل على الأخص أجزاء الفكـرة التى قد لا تصلح فى مجموعها. " لا تصدر حكما سـريعا لمجـرد تقديم فكرة تبدو مستهجنة؛ فقد تكون فيها بذور لمفاهيم نافعـة. وإذا أنت قبلت الفرض القائل بأن كل شخص قد يكون لديه بـذرة فكـرة جيدة للغاية تنبت فى مكان ما بداخله، فإن هذا الموقف يحتـاج إلـى رعاية وجهد ككل شىء جديد ".

يقول جيرى ويلش الـذى كـان مديـرا بشـركة " أمريكـان اكسبريس ": " هذه هى الطريقة التى نعامل بها الأفكار فى هيئتنـا. فلدينا التنظيم الهرمى الموجود فى كل الشركات الأخـرى. وعندمـا يعطيك واحد من موظفيك فكرة، يجب دائمًا أن تعممها على الآخرين أيا كان محتواها. ويكون لك أن تعلق عليـها أو لا تعلـق. وربمـا ترسلها مع مذكرة تقول فيها: لقد أرسل لى " جو " فكرة منذ قليـل. ولست متأكدا بشأنها. بل إنى أعارضها، وهى تزعجنى. وأيا كـان رأيك أرجو إرساله لى. ويجب أن تكون حرا فى تقديم أفكار سـيئة؛

لأن ٩٠ فى المائة على الأقل من أفكارك ستكون سيئة إذا وجد لديك القدر الكافى من الأفكار لأن يكون بينها أفكار جيدة. وكونها سيئة لا يعنى أنها ضارة للغاية، أو باهظة التكاليف، أو مدمرة للثقافة، أو بعيدة عن القانون، أو شديدة الخطورة على أعمالنا، أو ظاهرة الخطأ. فأنت حر فى أن تكون لديك أفكار خاطئة. وهو أمر يختلف عن الشعور بحرية تنفيذ فكرة خاطئة، وبالتالى الوقوع فى الفشل ".

(٢) *الكلام الإيجابى يوجد الثقة.* عندما كان هاريسون فورد يقوم بتصوير فيلم *" إنديانا جونز ومعبد الموت "*، قدم بعض الاقتراحات بشأن الطريقة التى يقوم بها هو وأحد الممثلين الآخرين بإنهاء أحد المشاهد. وبدا أن المخرج ستيفن سبيلبرج ــ كما يتبين من لقطات تسجيلية عن إخراج الفيلم ــ لم يكن متحمسا لفكرة فورد، ولكنه حرص على عدم رفضها. وقال: " إنها فكرة جيدة. ولكن فلنجرب خيارا آخر ". وهذا الاختيار للكلمات من جانب سبيلبرج له دلالته. فهو يستخدم عبارة " خيارا آخر " لتحقيق ما يسميه فى موضع آخر من تلك اللقطات التسجيلية " فرصة لمضاعفة الأفكار مرارا ". ولا يبدو أن سبيلبرج يصدر أحكاما، أو يجرى تقييما، أو يوجه انتقادا، عند أية نقطة فى هذه العملية. فالكلام الإيجابى يحافظ على مناخ الانفتاح للأفكار. وأنت لا تجرح أحدا خلال ذلك، حتى عندما تختار مسلكا يختلف اختلافا جذريا عما اقترحه شخص آخر. والمدير الذى يغلق مسالك الاتصال عن طريق الانتقاد أو إصدار الأحكام يبقى بخياره التسلطى وحده.

(٣) *اكتشف ركائز الذهب فى المجرى الموحل للأفكار.* عندما تعرض تغذية مرتدة سلبية، يجب أن تراعى أن تنسجها داخل رد فعل إيجابى تجاه العمل بكامله. يشرح ذلك جون كرين، مدير

التصميم في شركة " بولارويد "، بقوله: "حاول أن تعثر على الجانب الإيجابي. وحتى إذا كنت ترى أن الاقتراح خاطئ، تستطيع أن تعثر فيه على جوانب إيجابية. وتستطيع أن تسرب أفكارك الخاصة ". ويؤكد شيلدون بكلر، نائب رئيس شركة " بولارويد " المتقاعد، أنه يجب على المديرين أن يعترفوا بقيمة القدرة الإبداعية، وأن يجعلوا مهمتهم خلق جو يشجع على الإبداع الحقيقي. ويقول: " يجب أن يكون معلوما بقوة في شركتنا أننا نقدر الإبداع وأنه أمر له الأولوية ". والتغذيَة المرتدة السلبية الصريحة هي وسيلة مؤكدة لخنق الروح الإبداعية ومنع التجديد. وتبذل شركة " ثرى إم " جهدا كبيرا لتوفير بيئة إبداعية إلى جانب الاستقرار. فالموظفون يلقون الاعتراف بإنجازاتهم من جانب الشركة، وهي إنجازات تشجعها الشركة في جو يؤكد الحرية. ويبرز تشارلي برائر، المدير السابق لمركز التجديد الإبداعي في شركة " ديبون "، أهمية وجود منتدى منفتح إيجابي: " يجب أن تسمح بأن يعبر الأفراد عن الأفكار التي جاءوا بها إلى الاجتماع – أتح الفرصة لسماع أصواتهم وتقدير أقوالهم – قبل أن تواصل العمل".

(٤) *ينبغي أن تكون جداول الارتباطات والجداول الزمنية والمواعيد النهائية مساعدة على التناسق بين أساليب العمل غير المتوافقة*. ويأتي التوفيق بين الرؤى المختلفة للوقت في مقدمة المشاكل البشرية. فغالبا ما ينفر المبدعون من الجداول الزمنية الدقيقة والمواعيد النهائية، في حين يجب على المدير بصورة حتمية أن يضمن تلك المواعيد. فعندما يتأخر أحد المشاريع أسبوعا عن موعده لأن المدير لم يوفر له الدعم اللوجستي الصحيح، يشعر صاحب المشروع بالفزع. وعندما يتأخر صاحب المشروع لمدة ساعة عن موعد الاجتماع، يأتي الدور على المدير ليشعر بالفزع.

ومهمة التفاوض للوصول إلى اتفاق ترضى عنه كل الأطراف بشأن الوقت وهى جزء من عمل المدير.

منذ وقت غير بعيد كانت مجموعة " سى إم إل "، وهى شركة كبيرة تتعامل فى مبيعات التجزئة ومقرها فى مدينة أكتون بماساتشوستس، تتعامل مع ريتشارد ألتونا، وهو مصمم موديلات معروف عنه أنه يأتى إلى الاجتماعات متأخرا ــ أحيانا فى يوم غير اليوم المحدد للاجتماع. ولم تتغير عادة ألتونا هذه، ولكن مديرى الفريق، الذين كانوا يدركون مدى أهمية مساهمته، تعلموا أن يتغاضوا عن تأخره، حتى عندما يحضر فى يوم غير اليوم المحدد. فالأشخاص الاستثنائيون يحتاجون أحيانا إلى حدود استثنائية.

(٥) *الحدود المبينة بعناية توضح إمكانيات التوسع.* ومع ذلك فإن الحياة الإنتاجية لا يمكن أن تسير بدون *قدر* من الحدود. فكل الهيئات بحاجة إلى قياس القيود الناشئة عن مواردها المحدودة، وضغوط الوقت والمنافسة، وغير ذلك من العوامل التى تحيط بالجهد الإبداعى. ويتمثل قدر كبير من المهارة والبراعة الإدارية فى القدرة على الجمع بين الخضوع للمحاسبة لدى الشركة وعدم القضاء على متعة الإبداع.

والواقع أن الكثيرين من المبدعين يدركون أهمية الضوابط، بل ويعتمدون عليها. فالفنانون من مايكل أنجلو إلى جاكسون بولوك، كانوا يفهمون الإبداع الفنى على أنه تحقيق التوازن بين حرية الخيال مع ضوابط التكنيك والحدود المتأصلة فى الأداة المستخدمة. وقد قال بيل إيفانز، عازف البيانو الخالد فى فرق الجاز إن الجاز " ليس حرا إلا بالرجوع إلى دقة شكله الأصلى، وأن هذا ما يضفى عليه قوته. فليست هناك حرية لا ترجع إلى شىء ما ".

(٦) *إن رطانة الإبداع يمكن أن تكشف جوهر المشكلات المعقدة.* يحتاج المديرون إلى تطوير رطانة الوعى، والإقناع، والدبلوماسية، والحزم. والهدف هو وجود حوار حقيقى، حوار يؤدى إلى انفجار الأفكار. حاول أن تطرح الأسئلة التى تعيد المناقشة إلى حالة ذهنية المبتدئ. وتستخدم شركة " تويوتا " طرح السؤال " لماذا " خمس مرات: فأنت تطرح سؤالا وتحصل على جواب، ثم تسأل لماذا. وتكرر ذلك خمس مرات. ويقول اليابانيون إنك عند ذلك تفهم جوهر الموضوع. بذلك تكون قد تخطيت الفهم السطحى وانتقلت إلى كشف القضايا الجوهرية. والمديرون المهرة فى شؤون الإبداع يعرفون كيف يطرحون الأسئلة التى تضع المشكلات على رؤوسها. أو هم يقتربون إليها من زاوية غير متوقعة. أو هم يغيرون عباراتهم الأساسية ــ فأى منها يمكن أن يطلق شرارة إدراك مفاجئ لأحد الجوانب. ولدى شركة " ميجى سيكا "، يعتبر فن توجيه الأسئلة الصحيحة مهارة أساسية من مهارات المديرين.

(٧) *أنت تتعامل مع أشخاص ــ وليس مع أجزاء يمكن أن يحل أحدها محل الآخر.* يجب أن يكون مدير القدرة الإبداعية شبيها بطبيب التشخيص أو المحقق الجنائى، يستخدم الأسئلة الاستكشافية عن القضايا " الكبيرة " حتى يكتسب إدراكا لازما بشخصيات أعضاء الفريق. وطريقة سبيلبرج فى إخراج الأفلام، عندما يعمل مع مصمم مناظر يحرص على التفاصيل، أو مع ممثل جياش العاطفة، أو مع مصور متحمس، يكشف عن كونه أستاذا حقيقيا فى مخاطبة النفس المبدعة. فهو يخاطب كل شخص بصورة منفصلة، باللغة التى تناسبه. كما أنه يكشف عن معرفة تفصيلية بكل جانب من جوانب صنع الأفلام، وخبرته توحى بالثقة.

ويعكس سبيلبرج من خلال عمله المبدأ الأساسى لإدارة القدرة الإبداعية عن طريق المحادثة. فأحد الأشخاص يحتاج إلى تعليمات تفصيلية. وآخر لا يحتاج إلا إلى كلمة عابرة. وثالث يحتاج إلى الثناء طوال الوقت. وآخرون مزهوون بأنفسهم ويتصرفون على أحسن وجه بلا ثناء. وآخرون لا يهتمون بالثناء كثيرا إلا إذا تضمن نقدا فى محله. ولكن فلتلزم الحذر. فرغم أنك تستطيع أن تضع كل شخص فى هذا الموضع أو ذاك (وعادة ما يمكن وضعه فى مواضع متعددة) فإن الناس ينفرون عادة من تحديد نوعيتهم. والنصيحة التى قدمها سكوت فيتزجيرالد للكتاب صالحة لغيرهم أيضا، ومن بينهم المديرون: ابحثوا عن الفرد، وستحصلون على النمط. ابحثوا عن النمط، وستحصلون على ... لا شىء. فلكل فرد نفسيته الخاصة. ولذا فإن مدير الإبداع الكفء هو أخصائى نفسى جزئيا، قادر على الكلام مع كل شخص بلسانه الخاص.

وإليكم هذا التحذير: إن المديرين يفقدون مصداقيتهم عندما تكون لغتهم غير مناسبة، وبذلك يكشفون عن جهلهم. وإذا كنت لا تعرف الأمر الذى يتحدث عنه أحد الأشخاص، اسأل. بربك، اسأل ! تعلم لغة الثقافة الفرعية الإبداعية. إذ إن بذل هذا الجهد يكشف عما تكنه للآخرين من احترام، والاحترام سيكسبك الثقة والاطمئنان.

وجوهر تعزيز ثقافة الإبداع هو التواصل. فالثقافة لا تتعلق بالآلات أو الأرقام أو اللوجستيات. إنها الروح الشاملة للشركة. وهى لا تنجح إلا إذا عززتها ـ سواء من خلال الدردشة غير الرسمية أو من خلال الأنابيب البلاستيك التى تمر فى وسط الكافتيريا. وعليك أن تقتنص أية فرصة، وكل فرصة، من أجل خلق ثقافة الخيال

والتجديد. دون ٢٠ طريقة تستطيع بها أن تدفع القدرة الإبداعية في شركتك إلى الحياة. كن إبداعيا.

إشارات

- يعتمد النجاح على قدرتك على بعث وغرس وإقرار احترام الإبداع والإيمان بقوته في كل أنحاء شركتك.
- لا جدوى من كثرة الحديث عن القدرة الإبداعية مع الاحتفاظ بعمليات تقتل الخيال والروح.
- إن المديرين الأذكياء، الذين يبعثون برسالة مستمرة ومتسقة بأنهم يقدرون الإبداع، يعملون بهمة لإيجاد بيئة تشعل حماسة الجميع.
- يجب أن تكنس بلا رحمة العوائق البالية التي تحول دون الإبداع: إجراءات العمل المعتادة، والبروتوكولات، وأنماط السلوك، والصورة الضيقة لعلامتك التجارية، والقواعد، والذكريات الطيبة للنجاحات القديمة، وما إليها.
- أنت بحاجة لخلق منتدى للعثور على التوازن الصحيح بين الفن والانضباط، بين اليوم والغد، بين الإلهام والقواعد الدقيقة.
- على القيادة الإبداعية أن تحافظ على الحماس بكلمات توجه وتشجع.
- الثقافة الإبداعية لا تزدهر في بيئة تسلطية.
- الارتجال الحر هو بطبيعة الحال نوع من الحديث ... ذلك الشعور بالإمكان، وبالحديث التلقائي، وهو عنصر لا غنى عنه في الثقافة الإبداعية.
- تعلم لغة الثقافة الإبداعية. وبذل هذا الجهد يكشف عما تكنه للآخرين من احترام، والاحترام سيكسبك الثقة والاطمئنان.



الفصل السابع

تحديد وصياغة التحدى

المديرون مدعوون بصورة متزايدة لممارسة الاعتماد على النفس، والمرونة، وإطلاق الخيال ــ أى الإبداع. وهم مطالبون بالتوسع والنمو ــ بالارتجال الحر ــ ليساعدوا شركاتهم على الارتجال داخل الاقتصاد العالمى الذى يتطور بسرعة. وكل هذا متعلق بالتحديات: تحديدها ومواجهتها.

الإدارة فن من فنون الأداء. فأفضل المديرين، شـــأن المعلميـــن، وشأن المحامين، وشأن مخرجى الأفلام، وشـــأن رجـــال السياســـة، وشأن قواد الجيوش، وشأن المدربين الرياضيين، يكون لديـــهم قـــدر من الأداء المسرحى. أو يجب أن يكون لديهم هذا القدر إذا أرادوا أن يبنوا منظمات إبداعية.

ولقد حدثت واحدة من أشهر هذه *الحركات المسرحية* فى تـــاريخ الأعمال الحديث، فى يوم توجه فيـــه أحـــد كبـــار مديـــرى شـــركة " سونى " لزيارة إدارة الهندسة بشركته ليتحدى كفاءة العاملين بـــها. وكما لو كان ملكا من ملوك الأساطير يزور السحرة العاملين فـــى قصره، أخرج قطعة صغيرة مستطيلة من الخشب وتحدى المهندســين أن يصمموا جهاز تسجيل بحجمها. وقال: " ليس أكبر مـــن ذلـــك ". ومضى الفنيون يعملون، ولكنهم سرعان ما واجهوا عقبة يبـــدو أنـــه لا حل لها. فهم لا يستطيعون أن يصنعوا ميكروفونا يمكـــن إدخالـــه فى ذلك الحيز الصغير. ثم خطرت لأحدهم فكـــرة، حـــدس، إلـــهام، وحى، لمحة مفاجئة ــ أيا كـــان. تســـاءل: " ولمـــاذا نحتـــاج إلـــى ميكروفون من الأصل؟ فلنصنع الجهاز بسماعات صغـــيرة تركـــب على الأذن!" وهكذا ولد الووكمان.

وفى الحكايات الخرافية، بطبيعة الحال، يكـــون بطـــل الحكايـــة هو الشخص الذى يحل اللغز وينقـــذ الموقـــف ــ الابـــن الأصغـــر المظلوم أو ابنة الزوجة السابقة . أما هنا، وعلى عكـــس المواعـــظ الأخلاقية للحكايات الخرافية، فإنى أقول إن البطـــل الحقيقـــى هـــو الملك – هو المدير. هو الشخص الذى " خطر له ما لا يخطر علـــى البال "، على حد تعبير لارس كوليند من " أوتيكون ". جهاز تســـجيل تستطيع أن تحمله فى راحة يدك، أو فى جيب قميصـــك، أو تشـــبكه

على ذراعك، أو تركبه على حزامك. وكان البطل أيضا هو الشخص الذى وجد الشجاعة لطرح " ما لا يخطر علــى البــال " بالطريقــة المسرحية التى فعلها، باستخدام قطعة من الخشب كنموذج محدد.

فى الفصول الثلاثة السابقة، ناقشت ثــلاث مــهارات أساســية للإدارة الإبداعية ــ الذهنية (عقل المبتدئ) والمكانية (إيجــاد مكــان للإبداع) والأيديولوجية (غرس إيمــان بــالإبداع فــى كــل أنحــاء المنظمة). ونظرنا فى تنقية العقل، وتنقية المكان، وتنقية المعتقــدات. وفى هذا الفصل، يتركز اهتمامى لا على تقنيــات تنشــيط القــدرة الإبداعية " للآخرين "، بل على القدرة الإبداعية للمديريــن. فمديــر الارتجال الحر فى مجال الأعمال يعرف كيف يستخدم خياله لتنشــيط وإثارة وبث مستويات جديدة من التجديد والإنجاز. إن المديــر هــو الذى يخلق التحدى الذى يشعل المواهب ويحقق النجاح غير المتوقع.

وهذا موضوع حساس لدرجــة تدعــو للدهشــة. فكثــير مــن المديرين مازالوا ينظرون إلى أنفســهم علــى أنــهم تــروس فــى جهاز يحدد لهم المجالات التى ينبغى أن يبدعوا فيها، بقدر ما يطلــب من العمال على خط الإنتاج أن يكونــوا مســتقلين. وفــى الوقــت ذاته، ليس هناك مدير ــ بل ولا أى شــخص آخــر ــ يعجبــه أن يعتبر " غير مبدع ". فذلك يبدو أمرا مــهينا، مثــل قولــك للمــرء إنه ليست لديه روح الدعابة أو أنه شخص " متوسط ".

ولكن نظام الإنتاج الصناعى التقليدى، كما رأينــا فــى الفصــل الأول، ديناصور ثقيل. وكان المدير البيروقراطى يناسب احتياجــات الزمن الذى كانت فيه عمليات التصنيع المعقدة تحتاج إلى الســيطرة الصارمة. وكانت أدوات المديرين هى المعايير، وإجراءات التشغيل، والقواعد التى لا تعد بشىء غير خط التجميع الذى لا استثناء فيــه،

أى بإيجاز الموسيقى المدونة فى النوتة. لقد وضع الروتين، ومهمة المدير هى الحفاظ عليه كروتين. وكان هذا مقبولا فى عصر المنافسة التى يمكن توقعها، والمستثمرين الصامدين، والزبائن المطيعين، والتغيرات البطيئة. وهذا العصر قد انتهى. وعلى الشركات اليوم أن تعيش فى حالة مستمرة من الوعى والتأهب – لنفسها، ولأدائها، ولزبائنها، ومنافسيها. وبفضل تكنولوجيا المعلومات أصبح هذا ممكنا بصورة متزايدة. ولأول مرة فى التاريخ، أصبح المديرون مدعوين لممارسة الاعتماد على النفس، والمرونة، والخيال ـ أى الإبداع ـ باعتباره جزءا من التوصيف الجارى لوظائفهم. فالمطلوب منهم هو التوسع والنمو ـ الارتجال الحر، والعمل وفقا لعقلية إدارية جديدة ـ حتى يساعدوا شركاتهم على التقدم فى اقتصاد العالم الذى يتطور اليوم بسرعة.

إنه عالم جديد كثير المطالب. وعلى سبيل المثال، فإن سيدة تقوم بالإدارة فى المستوى المتوسط، وفى أواسط العمر، تعمل وفقا لما هو مدون فى اللوائح، ربما ترى فجوة لا يمكن عبورها تفصلها عن مصمم برامج كمبيوتر جاهزة، فى الرابعة والعشرين، يرتدى ستة حلقان فى أذنه اليسرى، ويؤلف برامج " السليكون جرافيكس " التى يعمل عليها، ويعيش على وجبة غذائية تتألف من المكسرات الجافة والبيبسى. فأيهما تعتقد أنه أقرب للخروج من الشركة: السيدة ضيقة العقل أم العبقرى المعجب بنفسه؟ إن المدير من الطراز القديم، بعد أن يحقق النجاح فى عمله ويجنى مكاسب النظام القديم، يجد من الصعب إرخاء اللجام. والمشهد الأمريكى زاخر بالجثث النفسية لهؤلاء التعساء. فما تثمنه دوائر الأعمال الأمريكية فى اقتصاد اليوم هو المعرفة، والخيال، والموهبة، والتجديد: أى الإبداع. ولم يكن المديرون من الطراز

القديم يتوقعون إطلاقا أن يـــأتى أحـــد ويغـــير القواعـــد مـــن وراء ظهورهم، وهم الآن فى وضع صعب يتمثل فى أنهم بحاجــــة إلـــى تغيير الجياد وهم فى وسط الطريق. هذا هو التحدى الذى يواجهـــهم، وسعيهم لإعادة توصيف أنفسهم كعوامـــل حفـــازة للإبـــداع جديـــر بالمساندة والتشجيع من جانب دوائر الأعمال الأمريكية.

ومن ناحية أخرى، فإن العصر الجديد لا يطلب مـــن المديريـــن أن يبدعوا ما يبدعه الفنانون أو العلماء أو المشتغلون بالتكنولوجيـــا، وإنما يطلب منهم ما يستطيع المديـــرون (والمديـــرون وحدهـــم) أن يبدعوه: بيئة مســـتدامة ومـــردودة التكـــاليف مـــن أجـــل العمـــل الإنتاجى والإبداعى. إن المديرين هم الدامجون ـــ النســـيج المـــرن والداعم ـــ الذين يضمون ما بين المعتقدات والأهداف، بيـــن الثقافـــة والاستراتيجية، بين الأداء والجزاء. وهم يحفزون رجالهم، ويجعلـــون العمل الإبداعى ممكنا. وإذا التزمنا تشبيهنا الموسيقى، فهم يديـــرون عنوان الأسطوانة. إنهم يحددون " الصوت " الإجمـــالى للمؤسســـة، وينشئون بيئة مدهشة، ويضعـــون معـــايير للجـــودة، ويســـتخدمون أشخاصا عظاما، ويزودون الجهود الإبداعيـــة بـــالموارد اللازمـــة، ويقرون حدودا لابد منها مثل الميزانيات والجداول الزمنية.

ولكنى أخشى مرة أخرى أن أصطدم بوتر حساس. لأن القـــدرة الإبداعية للمديرين ـــ القدرة على القيادة - موضوع حســـاس شـــأن امتلاك الفرد لروح الدعابة. وأعنى بطبيعة الحال ذلك النـــوع مـــن القيادة بالتحدى، الذى رأيناه فى المدير الأسطورى لشركة " سونى ". وربما نرغب جميعا فى أن نتصور أننا قادرون على تعبئة الجماعـــة التى تعمل معنا، أو الفريق، أو القسم، أو الشركة بنفـــس الطريقـــة. ولكنى أعتقد أن معظمنا يتشككون بينهم وبين أنفسهم فيما إذا كـــانوا

سينجحون فى ذلك. ونحن نتصور أن هـــذه الحركـــات المســـرحية الفعالة إنما هى ضربة من ضربات الحظ، أو ضربات العبقرية، التى تتجاوز ذخيرتنا المحدودة. ولكنى فى هذا الفصل سوف أبـــدد هـــذه المخاوف. وسأبين أن كل المديرين تقريبا يســـتطيعون أن يمارســـوا القيادة بالتحدى. وفى مناخ الأعمال الحالى لا بد لهم من ذلك.

ولنتأمل عددا من الشركات التى تواجه تحدى الإبداع بنجاح:

- فى شركة " ثرى إم "، يعتبر المديرون جزءا لا يتجزأ من الطاقـــة الإبداعية فى تلك الشركة التجديدية. فهم ينظمون على نحو دائـــم عروضا تجارية داخلية تتيح الفرصـــة لـــلإدارات المختلفـــة أن تتبادل الآراء فيمـــا بينـــها وتتجـــاوب مـــع تطلعاتـــها. ونتيجـــة الإخصاب المتبادل للأفكار وجود حالة دائمة من التحـــدى ــ روح قوية من المنافسة الإبداعية. وفى إطار ثقافة التحدى السائدة فـــى الشركة، توصل آرت فراى إلى فكرة ضميمـــة ورق المذكـــرات الملصوقة (Post-it). واليوم، فمن أجل ضمان التجديد المســـتمر، تهدف الشركة لأن تحقق المنتجات حديثة السن ــ التـــى لا يزيـــد عمرها على خمس سنوات ــ ٢٥ فى المائة علـــى الأقـــل مـــن أرباحها السنوية.
- يحرص لورنس بوسيدى، مدير الشركة الصناعية العملاقة " آلايـــد سيجنال "، على مغادرة المقر الرئيسى ليقوم بزيـــارات متعـــددة لمرافق الشركة. وهو يدعو مجموعة من العـــاملين تبلـــغ نحـــو ٢٠ شخصا ــ لا يحملون ألقابا معينة، ولا من منـــاصب معينـــة، وليسوا رؤساء ــ ليتناولوا معه وجبات غداء غير رسمية، يسميها الاجتماعات التى لا تحفل بالمستويات، وفيها يتحداهـــم لتحســـين عمليات الشركة وأرباحها، ويتحدث معـــهم بصراحـــة وحريـــة.

وإحدى النتائج: قامت عاملتان عاديتان فى فرع الشـــركة بمدينـــة تمبى بأريزونا بإعـــادة تصميـــم أجـهزاء للتهويـــة الصناعيـــة، واختصار مدة تصنيعها ــ من خمسة أيام إلى يوميـــن، ثـــم فـــى نهاية الأمر إلى ساعتين ــ وذلك من خلال عملية نقـــل المـــواد الخام من رصيف التحميل إلـــى خـــط الإنتـــاج. وبفضـــل هـــذا الاقتراح، وفرت الشركة حتى الآن ملايين الدولارات.

- تعتبر شـــركة " ميكروســوفت " مـــن الشـــركات الإبداعيـــة ــ والناجحة ــ فى محيط الأعمال الحالى. وقد شـــكل بيـــل جيتـــس شركته بحيث تتلاءم قدرتها الإبداعية مع التحديات المتجددة دائما. وبيل جيتس نفسه هو المولد الرئيسى للتحديات. والثقافة المنتشـــرة فى " ميكروسوفت " هى العمل دائمـــا علـــى رفـــع المســـتوى. وموهبة جيتس ومصمميه هى الأساس الذى تقوم عليـــه ظـــاهرة " ميكروسوفت ". ولكن المديرين يقومـــون بـــدور حاســـم. فـــهم باعتبارهم الموصلين لدينامية الشركة، يبعثون فيها الحياة بـــروح التحدى، مع العمل دائما على إعادة صياغـــة وتجديـــد صـــورة التحدى بطرق طازجة. فهم يحولون عملية الإبداع التـــى تكـــون مضطربة فى العادة إلى أهداف عملية يمكن إنجازها. والروتيـــن فى حد ذاته لا وجود له لـــدى المديـــر فـــى " ميكروســـوفت ": فالمديرون هم شركاء مبدعون.

ومن هذه النماذج الجديدة تولد الأساطير ــ والحكايات الرمزيـــة والروايات الشعبية التى تستخدمها الجماعة لتأكيد عاداتها وترســـيخ روحها وأخلاقياتها. وتؤدى الأساطير ــ بعد أن تتجمـــل، وتتكـــرر رواياتها سنوات وسنوات ــ إلى إضفاء نوع مـــن الغمـــوض علـــى التاريخ. وقد حدث أن العاملين فى شركة " سونى " جعلوا أســـطورة

من تلك القطعة من الخشب، وأن العاملين فى شـــركة " أوتيكـــون " لازالوا يتحدثون عن المذكرة التى دعا فيها لارس كوليند إلى التفكير فيما لا يخطر على البال، وأن قامت العاملتان فـــى شـــركة " آلايـــد سيجنال " بقبول تحدى " بوسيدى " وإعادة تصميم دورة المواد الخام، وبذلك أصبحوا من أبطال الحكايات. وهذه الأساطير تـــدور حـــول أشخاص ابتدعوا، وصنعـــوا، وواجـــهوا تحـــدى الإبـــداع. وهـــذه الأساطير نفسها تديم من أثر التحدى الإدارى.

فكيف يمكن لمدير أن يخلق ذلك التحدى فى عمله اليومى؟ هنـــا يأتى دور المهارة المسرحية. هل تريد أن تفاجئ الناس بأمر؟ عليـــك إذن أن تهزهم. استلفت انتباههم. ادعهم إلى التفكير، وإلـــى الحلـــم، وإلى الارتجال. والأدوات المساعدة ــ مثل قطعة الخشب ــ تـــؤدى دورها. والغضـــب أيضـــا يـــؤدى دوره. وتـــأمل مديـــر شـــركة " كوكاكولا " الذى بدأ الاجتماع بأن طلب من كـــل الحـــاضرين أن يتصوروا أنهم طردوا جميعا من وظائفهم ــ بل وتخيل أيضـــا ســـبب فصلهم. أو تأمل جان تيمر مـــن شـــركة " فيليبـــس " الـــذى طبـــع جريدة بتاريخ فى المستقبل تعلن أن الشركة قد أفلست. أو التخطيـــط الاستراتيجى الأساسى الذى وضعه لارس كوليند بعد أن فكـــر هـــو فى تحويل " أوتيكون " من بيروقراطية مزدهرة إلى دينـــامو مبـــدع (وأكثر ازدهارا).

إن مدارس إدارة الأعمال لا تعلمنا كيف نستخدم هذه العنـــاصر من الأداء المسرحى (وربما قد آن الأوان لتفعـــل ذلـــك). وينبغـــى للمديرين الذين يأملون فى أن ينجحوا فى مناخ الأعمال الجديـــد الآن، أن يحضروا دروسا فى الإخراج المسرحى. ففى المســـرح، يدخـــل فى مهمة المخرج التوفيق بين أنشـــطة فريـــق خـــلاق (المؤلـــف،

والممثلين، ومصممي الديكور) وفريق الإنتاج (مدير التنفيذ وفريق الإضاءة والستائر الخ) والفريق الإدارى (المنتجين). ويحدد المخرج الرؤية الدرامية وحدود العمل الإبداعى. فيستخدم الممثلين والمناظر والملابس والإضاءة للتحكم فى مشاعر الجمهور. وأثناء البروفات، فإن المخرج يشجع ويستثير ويلهم ويتحدى الممثلين أو معدى الديكور الذين يشعرون بأنهم صنعوا كل ما يمكن. وعن طريق استخدام أشياء غير متوقعة، بل وأحيانا أشياء مثيرة، يتحكم المخرج الماهر فى تأثير الدراما.

وفى مجال الأعمال، يدخل فى مسؤولية المدير أن يقدم تحديا مناسبا. ووضوح ذلك التحدى ودقته يساعدان فى التعجيل بالعملية الإبداعية. وقد كانت فكرة جون كنيدى بشأن إرسال إنسان إلى القمر قبل نهاية الستينيات (القرن العشرين) هى التى دفعت برنامج الفضاء وساعدته فى النهاية على النجاح. ولإبراز التحدى الفعال، ربما يلجأ القائد إلى البلاغة والتشبيه. فشركة " بوش ولومب " تستخدم فكرة الدفيئة للتعبير عن عملية تطور الإنتاج ـ فالأفكار تنمو فى ظل رعاية حذرة داخل بيئة محكومة. وقد استخدم لويس جرستنر، رئيس شركة " أمريكان اكسبريس للخدمات السياحية " فكرة اجتياز ميل كل أربع دقائق للتعبير عن طموح الشركة: فقد أراد أن تتحرك شركته إلى المقدمة بسرعة تتخطى كل السوابق. والتشبيه وصور البلاغة لها أهميتها، ليس فقط لأنها تنشط الخيال بل أيضا لأنها تخاطب المشاعر. فالبلاغة ـ وهى أكثر جاذبية من الحديث العادى ـ تعطى التحدى شكلا مفعما بالحياة، وتحول الوضع غير الملموس إلى صورة يستطيع الأفراد أن يتمثلوها بقدر أكبر من السهولة.

هذا إذن هو التحدى الأكبر لمدير الإبداع ذاته: أن يعثر على اللغة، والعناصر، والحنكة المسرحية، وأن يستخدمها لتصوير تحد مثير يكون انعكاسا لأهداف الشركة الأكبر. والتحديات محفوفة بالمخاطر. والناس يكرهون التحدى ويحبونه فى الوقت نفسه. واستقبالهم للتحدى يعتمد إلى حد كبير على طريقة عرضك له. عندما ألقى جيمى كارتر خطبته الشهيرة عن " التوعك " الذى أصاب الأمريكيين، وتحداهم " أن يقدموا المكافئ المعنوى للحرب "، لم يكن معبرا إلا عن رأى منتشر على نطاق واسع ومقبول إلى حد كبير. كان البلد قد خرج لتوه من صدمة " ووترجيت "، والانتباه العنيف لأزمة البترول، وألم الهزيمة فى فيتنام. وكانت كلمة " التوعك " مناسبة لوصف هبوط معنويات الأمة.

ولكنها بشكل ما كانت كلمة خاطئة ـ وخاطئة للغاية. وعلى الرغم من أن لها أصولا لا شك فيها فى أعمال ويليام جيمس، الفيلسوف الأمريكى الأكثر حداثة، فإن عبارة " المكافئ المعنوى للحرب " كانت خاطئة أيضا.

ومازال المؤرخون مختلفين حول الأسباب التى أدت إلى فشل كارتر فى تقديم تحد فعال. بعضهم يقول إن الوقت لم يكن قد نضج بعد. ويرى آخرون أن الأمريكيين لن يجدوا لغة مثل اللغة التى استخدمها كارتر مقبولة فى أى وقت. فنحن نريد أن تصاغ تحدياتنا بعبارات موجبة، وليس كأفكار سيكولوجية غامضة مثل: " التوعك " الذى يحمل معه إشارة إلى الضعف أو الابتلاء. ولنتأمل عبارة فرانكلين ديلانو روزفلت الأسطورية: " ليس لدينا ما نخافه غير الخوف نفسه ". فيا له من تحد مصاغ بعناية: يبعث على الثقة، ويدعو إلى الاتحاد، ويحمل أملا فى غد أفضل، ويوحى بكل ما هو قوى وخير لدى كل منا.

والهدف هو صياغة تحد تكون له أصداء تتردد. ومهارة كل قائد أن يعثر على التشبيه المحرك للمنظمة بأسرها. وينطوى التشبيه على لغة كما ينطوى على صورة، أو مجموعة من الصور، تجمع بين الفكر والشعور. فالتحديات تصبح ثلاثية الأبعاد، قائمة فى الكلمات والصور والأفعال. والتشبيه يمكن من عقد المقارنات، والربط بين الواقع الملموس حولنا والواقع التصورى الموجود فى الخيال، بين المشاعر وبين الإمكانيات الحدسية، بين الأحلام وبين القدرة على أن نحلم بها.

وفى أثناء رحلاتى، التقيت بعدد من الأشخاص الذين يقومون بطريقة حدسية وبارعة بتصوير التحدى الذى يتردد صداه بين مجموعة من الموهوبين. ولنتأمل الأمثلة التالية:

- إن إخراج فرانسيس فورد كوبولا للفيلم الملحمى " القيامة الآن "، يعتبر مثالا حرفيا لكيفية وضع التحدى وطرحه على الأشخاص المعنيين. وكان كوبولا يستطيع، بقدر أكبر من السهولة، أن يصور ملحمة عصر فيتنام فى موقع استوائى آمن يسهل الوصول إليه مثل هاواى. ولكنه بدلا من ذلك آثر أن ينقل الممثلين والعاملين فى الفيلم آلاف الأميال إلى غابات الفلبين، حيث كانت فرق من الأنصار تمارس الحرب بالفعل. وشرح كوبولا ذلك بقوله: " كان هذا هو القرار الأول فى الإخراج؛ لوضع الناس فى الحالة التى يدور فيها الفيلم ". ومادمنا نتحدث عن توضيح التحدى وطرحه: لم يكن لدى الممثلين، ومصممى المناظر، وبقية العاملين خيار آخر غير العمل الشاق، والحرص على مزيد من العمق، واستخدام كل أوقية من قدرتهم الإبداعية. والنتيجة: فيلم عظيم.
- كثيرون منا يعرفون التاريخ القريب لشركة خطوط الطيران الاسكندنافية، ودور جان كارلزون ، صاحب الشخصية

الكاريزمية، فى تحويل مصائرها. فقد حول كارلزون هذه الشركة من جهاز بيروقراطى يسيطر عليه الجانب التكنولوجى إلى شركة ينصب اهتمامها على العملاء، ويديرها موظفون أكفاء ومقبلـــون على عملهم. ولكن القليلين هم الذين استكشفوا وجها معينـــا مـــن أوجه قصة النجاح هذه: أن كارلزون استدعى رمزا بغيضا مـــن رموز الدولة الصينية الشيوعية، هو الثورة الثقافية، ليكون نموذجا للتغيير الذى يريده.

وأوجه التشابه عديدة بين الثورة الثقافية فى الصيـــن، والثـــورة الثقافية فى الخطوط الجوية الاســـكندنافية (ســـاس). فعندمـــا قلـــب كارلزون الهرم التنظيمى رأسا على عقب، نقل السلطة من الصفـــوة إلى القائمين بالعمل اليومى، تماما كما فعل " ماو " من قبـــل عندمـــا أرسل الصفوة السياسية لتزرع الأرز وتمارس العمل اليـــدوى فـــى الريف. وكانت استراتيجية " ماو " تـــتركز علـــى تربيـــة وتوعيـــة الجمهور الواسع فى الصين، مع تجنب المعرفة الأكاديمية وأحـــاديث الخبراء. وقدم ذلك المشـــروع الـــهرقلى فـــى " الكتـــاب الأحمـــر الصغير "، الذى جمـــع فيـــه معـــارف متعـــددة الأنـــواع ـ مـــن الاستراتيجية العسكرية إلى تنظيم المجتمع المحلـــى إلـــى العلاقـــات السليمة بين الرجال والنساء. وقد نشر هذا الكتاب فـــى طبعـــة ذات غلاف ورقى، وظل لفترة من الزمن أكثر الكتب مبيعا علـــى ظـــهر هذا الكوكب. وقد أنتج كارلزون لشركة " ساس " كتابـــها الأحمـــر الخاص ـ مجموعة من الرســـوم الكاريكاتيريـــة قـــامت برســـمها والتعليق عليها إحدى شركات الإعـــلان فـــى ســـتوكهولم ـ الـــذى تضمن كل جوانب استراتيجية الشـــركة بصـــورة بســـيطة ســـهلة الإدراك. وفى البداية لم يقبل الناس على ذلـــك الكتـــاب واعتـــبروه ذا طابع تعليمى، ولكن منتقديه لم يلبثوا أن تحولـــوا إلـــى معجبيـــن

عندما أدركوا أن الجميع بدأوا يعملون لأول مـــرة مـــهتدين بكتـــاب واحد. وما إن حدد كارلزون الخط الأساسي حتـــى تبعـــه البـــاقون، وتمكن من بث النشاط والحمية في شركة كانت في الماضي تقضـــي وقتا أقل من اللازم في الاهتمام بالبشـــر. لقـــد وضـــع كـــارلزون ببراعة تحديا للشركة بأسرها: فلنضع الزبائن قبل الجميع.

- وأخيرا، فلنعد إلى المثال الذي ضربه لارس كوليند. فالجهود التي بذلها في " أوتيكون " هي نموذج لكيفية صياغة التحدي المتعلـــق بالتغيير الخلاق، ثم طرحه على الآخريـــن. ومـــن الملاحـــظ أن كوليند تعمد مواجهة المشكلة وحده، وكتب المذكرة التي أصبحـــت الآن من الكلاسيكيات والمتعلقة بالتفكير فيما لا يخطر على البـــال، من أجل إعادة تصميم شركته. لماذا؟ لأنه في ذلك الوقـــت، كمـــا ذكر، لم يكن أحد في الشركة يشاطره إحساسه بإلحاح التحديـــات التي تواجه " أوتيكون ". وبعد أن كتب كوليند مذكرته، جمع حوله المساعدين الرئيسيين الذين سيقفون إلى جانبه. وبعد ذلـــك ســـعى إلى نشر التحدي في كل أنحاء الشركة. وعقد اجتماعات طـــالب فيها الحاضرين بأن يقدموا آراءهم بشأن التحدي الـــذي طرحـــه. وقام بعرض السيناريو: فلنفكر فيما لا يخطر على البـــال، وبعـــد ذلك نناقش ونتبادل الحجج والآراء. وأجـــرى كوليند تغيـــيرات جريئة: أوقف العمل الورقي، وأزال الحوائـــط حرفيـــا. وألغـــى توصيف الوظائف. ودعا المديريـــن، والمصمميـــن، والعـــاملين التنفيذيين إلى اتباع مثاله واقتراح عمليات ومنتجات جديدة. وبتلـــك المذكرة أوضح كوليند التحدي، ومضى بعد ذلك إلى طرحه علـــى الجميع.

ولئن كان كوليند قد قبل قدرا معينا من الاضطراب والصعوبـــة في العملية، إلا أنه وضع الحدود. فقد بين بوضوح ما سيفعله ومـــا

لا سيفعله. وعند نقطة معينة قـال أخـيرا: " هـذا هـو الاتفـاق. وسوف أنفذه، وعليكم أن تقرروا مـا إذا كنتـم سـتنفذونه أم لا ". وكانت لهجة حديثه تنطوى على التحدى بـدون أن تنطـوى علـى مواجهة.

وأحدث كوليند قدرا كبيرا من الاضطراب. ونقـل عـن أحـد المديرين فى المستوى الأوسط أنه قال: " على حين غـرة أصبحنـا لا نعرف ما ينبغى عمله. ولم نعد نعرف ما المراد مـن وظائفنـا، وكان الأمر صعبا للغاية بالنسبة لنا. فعلى المرء أن يحـدد لنفسـه مكانا فى الهيئة الجديدة. كان على كل منا أن يخلق وظيفتـه مـرة أخرى، فى سياق جديد، بعلاقات جديدة. وقد ذكـر لارس لمديـرى المستوى المتوسط أنه لن تكون هناك ضرورة لوجودنا فى المستقبل، وأن علينا أن نغير الشركة من هيئة تقودها الإدارة إلى هيئة تقودهـا المشاريع. ولفترة طويلة ظل بعض المديرين لا يعرفون ماذا ينبغـى أن يفعلوا. وشعروا بأنهم تائهون حقا. ولم يبذل أحد محاولة ليذكـر لهم ما ينبغى أن يكون عليه عملهم فى المستقبل: فقـد كـان ذلـك جزءا من العملية. لقد تعمد لارس كولينـد أن يتركـهم وشـأنهم ــ حتى يتمكن من تصنيف الأفـراد، ويـرى مـا إذا كـانوا قـادرين على العمل فى بيئة مختلفة وأن يكونوا جزءا مـن هيئـة ديناميـة ومرنة ". وكان كوليند مستعدا لقبول هذه الفوضى فى سبيل التغيير.

والأمر المهم فى قصة " أوتيكون " هو الطريقة التى قـام بـها كوليند بتجميع العناصر، وكأنها أوركسترا مـن العـازفين، لتنتـج قطعة بديعـة مـن الموسـيقى. وبمجـرد أن حـدد أيديولوجيتـه الرئيسية ــ التفكير فيما لا يخطر على البال ــ والحاجة الماسة إلـى الإبداع والسرعة، جاء كل شىء بعـد ذلـك: الهندسـة المعماريـة

المادية، والمكاتب التى لا تستخدم الورق، وممارسات الموارد البشرية، والتعيين، واتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمى (أو بالأحرى تدمير ذلك الهيكل) وأخيرا إضافة تكنولوجيا المعلومات إلى هذا الخليط.

وجاءت النتائج باهرة. فلم يخرج أحد من الشركة، وساعد هذا الاستقرار على سرعة العودة إلى تحقيق الأرباح.

وفيما يلى سبعة جوانب للتحدى المصاغ صياغة جيدة: اللغة، والسياق، والربط بين القول والمال، والإعداد، والانضباط، والمشاركة، والتقمص الوجدانى.

١- اللغة

طبيعة التحدى ذاتها تحتاج إلى صياغة دقيقة، إن لم يكن " بأسلوب جون كنيدى الرفيع " فعلى الأقل بلغة محددة المعالم. ونحن نحتاج لأن نقدم تحدياتنا بردائها الكامل، بالصوت والصورة. وإذا قل الأمر عن ذلك فإننا سنبدأ فى التشكك فى جدية التحدى — سواء من ناحية خطورته أو مدى الحاجة إليه.

وقد وضع كنيدى كل ما لديه فى خطبته، داعيا إيانا إلى غزو القمر: جاذبيته الشخصية، وفصاحة تيد سورنسن، وعظمة وأهمية منصبه. إن التحدى عمل عدوانى. (وإلا فلماذا نتحدث عن " اقتناص " الجمهور؟) ومن يتقدم متحديا لا يخاطر بالفشل فحسب بل وبالفشل المهين. ولذا من الضرورى تحديد التحدى بوضوح مطلق.

عندما عين إيكهارد فايفر مديرا لشركة " كومباك " للكمبيوتر فى سنة ١٩٩١، كان لديه تفويض كامل لإعادة الشركة إلى مسارها

الناجح واستعادة حصتها من السوق التى كانت قد فقدتها لصالح منافسين آخرين مثل شركة " ديل " للكمبيوتر، و "جيت واى ٢٠٠٠ ". وقد قرر أن يسير فى العمل من الوراء إلى الأمام: فبدلا من دعوة رجاله لتصميم كمبيوتر وصنعه، وحساب التكاليف، وفى النهاية تحديد السعر، كان توجيهه عكسيا. وكان التحدى الذى قدمه للعاملين فى تطوير المنتجات هو " التصميم على أساس السعر ". والنتيجة: فى ١٩٩٣ مثلت أجهزة الكمبيوتر الجديدة من شركة " كومباك " صدمة للمنافسين؛ إذ باعت ما يقرب من مثلى ما باعته فى السنة السابقة.

٢- السياق

التحدى الذى تقدمه من سماء صافية لن يصل إلى أى مكان. لقد عبر كنيدى عن تحديه فى سياق الحرب الباردة والتنافس بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتى. وكان الروس قد وضعوا سفينة فضاء ــ هى فى الواقع صاروخ يحمل إنسانا ــ فى مدارها حول الأرض. فهل سنسمح للاتحاد السوفيتى بأن يتفوق على الولايات المتحدة ؟ لا يجوز.

وعالم الأعمال، بما يلازمه من دينامية المنافسة، لا يفتقر إلى من ينتقدون الاكتفاء بالتحديات البلاغية. بالإضافة إلى أن مديرى اليوم يتمتعون بميزة بلاغية لم تكن معروفة حتى قبل ١٥ سنة مضت. فهم يستطيعون أن يعتمدوا على ذكاء كل موظف ومهارته. وعلى خلاف آبائهم أو حتى أبنائهم الكبار، أصبح العمال والمديرون اليوم " بعيدين عن أمية الأعمال " وأكثر معرفة بوسائل المنافسة العالمية بين الشركات، ويشتركون فى

مطبوعات شؤون الأعمال التى كان المألوف ألا تذهب إلا إلى جناح كبار المديرين. وهم الآن أكثر استعدادا من أى وقت مضى للاستماع إلى رسائل تحوى أفكارا متطورة.

فى سنة ١٩٩٣ عينت شركة " إيستمان كوداك " جورج فيشر مديرا لها. وكانت الشركة على امتداد سنوات، وفى حرصها على أن تحتفظ بنسبة أرباح عالية، قد تخلت عامدة عن حصة من السوق فيما وراء البحار لصالح " فوجى " و " كانون " و " سونى " وغيرهم من المنافسين. وعندما انضم فيشر إلى الشركة، انتبه بسرعة إلى ظهور الاقتصاد العالمى، ووضع نظاما جديدا: وهو تغيير ذلك الوضع. قال فيشر: " نحن لا يجوز أن نبيع حصتنا من السوق. هذا بالنسبة لى أشبه بالإيمان الدينى. وإذا ظل موقفنا على هذا الحال فسنتوقف عن العمل تماما خلال بضع سنوات ". وأدرك كبار العاملين معه أن تحديه يجعلهم مسؤولين عن تحقيق أهداف الشركة.

٣ - الربط بين القول والمال

يجب أن يكون هناك توافق بين مكانة من يطرح التحدى وجدية ذلك التحدى. وبهذا المقياس، كان كنيدى فى الوضع الملائم. وقبل أن تنشأ الفكرة فى ذهن كنيدى، كان عشرات آخرون قد رفعوا صوتهم مطالبين " بالذهاب إلى القمر ". واليوم هناك دوائر قوية تشن حملة مؤداها أن الولايات المتحدة مكلفة " برسالة "، هى قيادة العالم إلى كوكب المريخ. ولكن لم يلتفت أحد لهذه الدعوات، وليس ثمة من يلتفت إليها اليوم. وحتى تكون للتحدى فعاليته، يجب أن تكون لمن يقدمه المكانة " الصحيحة ": يجب أن يكون فى وضع يتيح له أن يضع النقود اللازمة لتنفيذ الكلام.

من الواضح أن كنيدى كانت له تلك المكانة. ويجب أن يحـرص المديرون على ذلك أيضا. فليس من المفيد أن تتحدى مجموعتـك أو قسمك أو شركتك للاضطلاع بالتحدى الخطير الـذى تدعـو إليـه إلا إذا كان من الواضح أنك تستطيع أن توفـر المـوارد والدعـم اللذين سيحتاجهما رجالك.

ومن أمثلة الربط بين القول والمال، أن لدى كل موظف بشـركة " إيديو " للتصميمـات الراقيـة التـى تتخـذ مقرهـا فـى سـان فرانسيسكو، فرصة استخدام معدات للكمبيوتر تبلغ قيمتها أكثر مـن نصف مليون دولار من أجل التشـجيع علـى الإلـهام الإبداعـى. وشركة " ثرى إم " هى مثال على شركة تسـتخدم أموالـها للقيـام بمشروعات تبلغ عنان السماء.

٤- الإعداد

لم يكن التحدى الذى قدمه جون كنيدى بشأن إرسال إنسان إلـى القمر عملا مندفعا. فقد وزن كل كلمة فيه لتحديـد فاعليتـها ومـا يمكن أن يترتب عليها من نتائج. وكذلك يجب على القادة المبدعيـن فى مجال الأعمال أن يراعوا الحرص عند إعداد تحدياتهم. فعندمـا تطلب من الناس أن يبذلوا الوقـت والطاقـة والمشـاعر والنفـس، يكون عليك أن تفكر مليا فيما تفعله قبل أن تطلب منهم ذلك.

والإبداع هو ابن التجربة والخبرة. فلا تقفز إلى مكان ما بكلتـا قدميك إلا إذا كنت تعرف إلى أين تقودك القفزة. وكان إدراك خطوط طيران " فيرجن أتلانتيك " أنها دخلت مجال تقديـم كـل خدمـات النقل داعيا لإنشاء خدمـة للنقـل بسـيارات الليموزيـن لراكبـى خطوطها على الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال. وعندما حـدد

مديرو شركة " فيرجن " النطاق الأوسع لأعمالها، عرفوا ما ينبغي أن يطلبوه من موظفيها ومن أنفسهم.

٥- الانضباط

لا شك في أن أشد العناصر صعوبة في التحدي الذي قدمه كنيدي في ١٩٦١ كان عنصر الوقت ـ أي الالتزام بموعد نهائي. فلم يكن الأمر أن أمريكا سترسل إنسانا إلى القمر، بل إنها ستفعل ذلك خلال ثماني سنوات لا أكثر.

وعندما يدين الناس " العبارات الخطابية " فإنهم يقصدون العبارات الخطابية " الجوفاء "، الكلمات التي لا تتضمن التزاما، ولا تكشف عن إخلاص أو حماسة. ولهذا فإن كل التحديات الناجحة هي بدرجة ما وعود - وعود بتوفير الموارد، والدعم الأدبي، والمشاركة الشخصية، والخضوع للمساءلة. فهذه الوعود تكون ضمانا لالتزام صاحب التحدي ولأهمية التحدي ذاته.

وفي العصر الحديث، ليس هناك التزام أكثر إقناعا من الالتزام الذي يعترف بالساعة والجدول الزمني. فالوعد بالوفاء بموعد نهائي يلزم المرء بآلاف من الوعود الأخرى: إنه وعد بتكريس العقل والطاقة والمشاعر والموارد المادية والبشرية والمال والاتصالات وغيرها.

وفي العمل المسرحي، ليس هناك شيء مثل تحديد موعد نهائي ـ العد التنازلي ـ فهو أفضل سبيل لجذب انتباه الجمهور. والالتقاء بين الوعد والحد الزمني والتحدي يخلق توافقا لدى الجماعة، فالحد الزمني يضع قيودا حول مجموعة من الناس، يخلق بينهم ـ إلى جانب الانضباط ـ شعورا بوحدة المصير.

وفى شركة " فيليبس إليكترونيكس " يعقد كبار المسؤولين اجتماعات للمسؤولين عن مجموعات من العاملين؛ لمقارنة منتجات الشركة واستراتيجياتها بمنتجات واستراتيجيات المنافسين. وينتقد كبار المديرين ـ بصراحة وأحيانا بشراسة ـ أحدهم الآخر كما رؤساءهم، ويفرضون شعورا بالإلحاح والعجلة يسفر عن التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات التى كانت تبدو حساسة للتوقيت الزمنى. ليست هناك " أبقار مقدسة " ولا موضوعات محرمة، ويتحول النقاش إلى مهرجان من المفكرين المندفعين إلى الأمام.

٦ -المشاركة

لم يقل جون كنيدى كلمات معلنة، ولكنه جعلنا نفهم أنه هو صاحب التحدى، أنه يتحدى نفسه كما يتحدى جمهوره. والأخلاق وحدها هى التى تملى الالتزام بهذه القاعدة، ولكن المديرين الذين لا يراعونها سيعانون مما هو أكثر من اشتهارهم بالنفاق. سوف تنهار مصداقيتهم، وسيكون مصيرهم الفشل.

لقد حمل ستيفن سبيلبرج مقعده إلى مكان تصوير " *إنديانا جونز* ". وقد كتب ريتشارد برانسون فى مفكرته يبرز أهمية الأفكار ودورها فى النشاط الذى يجرى فى دوائر الأعمال. ودوجلاس إيفستر مغرم بارتياد المحلات التابعة لشركته متخفيا، والحصول على رؤى بشأن فرص البيع، ويبعث بها إلى الأجهزة الرسمية لشركته " كوكاكولا ".

٧- التقمص الوجدانى

وأخيرا فإن قائد الإبداع يقدم تحدياته من خلال طبيعته الإنسانية. وهذا يتضمن فن التقمص الوجداني. وكان ليو كاستيلى، تاجر الفنون الأسطورى الذى تربى على يديه أساتذة محدثون مثل روبرت راوشنبرج، وجاسبر جونز، وكلايس أولدينبرج، يطلق على فنانيه وصف " أبطالى ". وهو ممارس مرموق لأعمال التعاطف البسيطة التى تجعل من الأيسر تحمل صعوبات العمل الإبداعى. وأياديه البيضاء- من توفير مساعدات مالية لفنانيه، ومساعدتهم فى تسديد فاتورة طبيب الأسنان وما إليها ـ معروفة للجميع.

والتقمص الوجدانى يتضمن إدراك صعوبات العملية الإبداعية. يقول بو جولدمان، الذى كتب السيناريو لفيلم *"عطر امرأة"* : إن العمل الإبداعى صعب. وعندما تنجح فيه يصبح العمل أكثر صعوبة، ويصبح الضغط أشد وأقوى مع الاستوديو والآخرين. فأنت تكافح من أجل عملك طول الوقت. وذلك بالنسبة لهم لا يختلف فى شىء عن بيع الأحذية ". وهم أيضا مديرون، أشخاص كثيرا ما يكونون حقا أعداء للعملية الإبداعية. يقول برايان فرانكيش المنتج المنفذ لفيلم *" ساحة الأحلام"* : فلتتذكروا الأهمية الحاسمة " لجعل المبدع مستريحا ". فماذا يعنى ذلك للمديرين؟ أن عليهم ألا يتشددوا، وأن يرتجلوا، وأن يبحثوا عن أساليب وجدانية لطرح تحدياتهم الإيجابية.

وينصب اهتمام القادة الإيجابيين باستمرار على التجديد، وعلى رفع مستوى عدم الرضا. وقد تحمل لارس كوليند عبء إعادة تصميم " أوتيكون " فى وقت لم يكن هناك أحد غيره يرى أن ثمة مشكلة. وقد وصفت دوين روث من شركة " آلايانس فارما

سيوتيكال " دوره بأنه: " القيام من وقت لآخر بتغيير المســـار ولـــو بدرجة بسيطة ". ويصف توم تيرنى ، رئيس شركة " بين وشــــركاه " دوره فى الشركة بأنه: " إعطاء تصاريح لصيد الأفكار ". ومن مهمة القائد أن يضع جداول الأعمال الجديدة، وأن يعطى دفعات مســـتمرة لعجلة العمل، وأن يدخل أشياء غير متوقعة، وأن يخلق التنوع ويجدد العلاقات، وأن يدفع إلى الارتياح كلما أمكن. وعليك أن تجعل كـــل شخص بعيدا عن الاطمئنان التام بدرجة ما. إنـــها رقصـــة يصفـــها مايكل لود من شركة "بلاك وديكر " بأنها " الدفع المستمر بقـــول إن هذا ليس جيدا بالقدر الكافى، فحاول هذا بطريقة أخرى. وعليـــك أن تصل إلى التوازن، وأن تدفع قليلا فى هذا الاتجاه، ثـــم تدفـــع فـــى الاتجاه الآخر قليلا ".

إن الإدارة مســؤولية جســيمة فـــى العصـــر الجديـــد المتســـم بالفوضى. وغالبا ما تصبح القواعد بالية قبـــل تســـجيلها. والقيـــادة تفرض تحديين كبيرين: أحدهما داخلـــى، حيـــث يقـــوم المديـــرون بتحديد التحديات؛ والآخر خارجى، حيث يقـــوم المديـــرون بطـــرح التحديات. والجانبان يرتبط أحدهما بالآخر ارتباطـــا وثيقـــا. لكـــن الأمر ليس معقدا للغاية. فالقدرة الإبداعية، فى جوهرهـــا، بســـيطة فى العادة: بسيطة بساطة قطعة صغيرة من الخشب.

إشارات

- يعرف المدير المبدع ـ مدير الارتجال الحر ـ كيـــف يســـتخدم خياله ليدفع ويثير ويلهم مستويات جديدة من التجديـــد والإنجـــاز. وهو يقوم بخلق التحديات التى تشعل الإنجازات الفائقة.

- يجب أن تعيش الشركات اليوم فى حالة مستمرة من الوعى والتأهب ــ لشؤونها، وأدائها، ولمنافسيها.
- يجب أن يخلق المديرون بيئة مستدامة ومردودة التكاليف للعمل الإنتاجى. فهم الدامجون ــ هم النسيج الضام المرن ــ الذين يربطون المعتقدات بالأهداف، والثقافة بالاستراتيجية، والأداء بالجزاء. وهم الذين يبعثون الطاقة فى رجالهم ويجعلون العمل الخلاق ممكنا.
- إن أساطير نجاح الشركات تؤدى إلى إدامة الأثر الإيجابى للتحدى القيادى، فالتحدى والنجاح فى مواجهته يشيعان شعورا مستمرا بالانتصار فى كل أنحاء المنظمة.
- ويدخل فى مسؤولية المدير أن يحدد تحديا مناسبا ومعقولا. وما يتسم به هذا التحدى من وضوح ودقة يؤدى إلى إلهام العملية الإبداعية والتعجيل بها.
- وهناك سبعة جوانب للتحدى المصاغ صياغة جيدة: اللغة، والسياق، والجمع بين القول والمال، والإعداد، والانضباط، والمشاركة، والتقمص الوجدانى.

١ – اللغة: عليك بتقديم التحديات بردائها الكامل، بالصوت والصورة. وإذا كان الأمر أقل من ذلك، فسنبدأ فى التشكك فى جدية التحدى ــ من حيث أهميته وكذلك صدق العزم عليه.

٢ – السياق: إن التحديات التى تصدرها من بنات أفكارك فقط لن تصل إلى شىء.

٣ – الربط بين القول والمال: يجب أن يكون هناك توافق بين مكانة صاحب التحدى وحجم وخطورة ذلك التحدى. وحتى يحقق واضع التحدى هدفه يجب أن يكون فى المكانة " الصحيحة ": يجب أن يكون فى وضع يستطيع منه أن يؤيد أقواله بالأموال.

٤ – الإعداد: عندما تطلب من الآخرين أن يبذلوا وقتهم وطاقتهم ومشاعرهم وأرواحهم، يكون عليك أن تفكر جيدا فيما ستفعله قبل أن تبدأ العمل.

٥ – الانضباط: التحديات الناجحة هى وعود ـ وعود بالموارد، وبالدعم الأدبى، وبالمشاركة الشخصية، وبالخضوع للمساءلة. وهذه الوعود تتطلب التزام صاحب التحدى كما تتطلب أهمية التحدى ذاته.

٦ – المشاركة: على من يقدمون التحدى أن يدعوا المستمعين لهم يعرفون أنهم يتحدون أنفسهم، فى نفس الوقت الذى يدعون فيه جمهورهم لقبول التحدى.

٧ – التقمص الوجدانى: يتضمن التقمص الوجدانى إدراك ما فى العملية الإبداعية من صعوبات.

الفصل الثامن

المنظمة دائمـــة الإبداع

أصبح من المألوف في دوائر الأعمال الاستعانة بأشخاص من الخارج " للنفاذ إلى الداخل " والمشاركة في الارتجال في مشروعات محددة ــ ربما على أساس المشاركة في الوقت المحدد فقط. وشأن عازفي الجاز، فإن هؤلاء الموسيقيين الخارجيين الذين يدخلون ويبعثون الحيوية في نغمة رتيبة، هؤلاء العازفين المهرة المهاجرين لا تمس الحاجة إليهم بقدر ما تمس في وقت انخفاض الكفاءة الإبداعية الداخلية.

ينشئ ويليام جيبسون روايته البديعة للخيال العلمي " *الحساب صفر* " (Count Zero) في عالم لم تعد الأمم تتقاتل فيه حول الأراضي. ولم تعد الإمبراطوريات فيه تتقاتل حول الأيديولوجيات، ولا تتقاتل الجماعات العرقية أو الدينية حول سلامة الموقف السياسي. ففي عالم جيبسون تنشب الحروب بين الشركات للحصول على خدمات الأشخاص الموهوبين. وموضوع الصراع المحدد في الرواية هو أحد علماء التكنولوجيا الحيوية، ولكنه كان من الجائز أن يكون أحد مصممي برامج الكمبيوتر، أو أحد لاعبي كرة السلة، أو أحد الفنانين، أو أحد رجال المال النابهين، أو أحد المخططين الاستراتيجيين للتسويق. هل يبدو ذلك بعيدا عن الاحتمال؟ فكر مرة أخرى. فهذه الصراعات ليست مجرد مادة للروايات فقط. فالشركات تتقاتل في كل يوم لكسب خدمات الموهوبين والأكفاء. والسلاح الرئيسي للشركات هو المال، ولكن المكانة الأدبية، والمكافآت الإضافية، والارتباط مع الأقران، وإمكانية الحصول على الموارد، والوعد بحرية الإبداع، كلها أيضا من الأسلحة المستخدمة.

ومع ذلك، يصعب أن نقول إن هذه أنباء جديدة. لقد اعتمدنا دائما على النتائج المتحققة والمبتسرة من أجل الوصول إلى حلول لألغاز العالم، وإماطة اللثام عنها. وقد قام المستعمرون بالثورة الأمريكية ــ ولو جزئيا ــ بسبب عزمهم على جعل إنتاج المنسوجات عملية صناعية. وكانت المشكلة، حتى بعد أن كسبوا الحق، أنه ليس هناك من يعرف كيف يصنع النول الميكانيكي، أي معدات الحاسب اللازم لأداء المهمة. وقامت جماعة من رجال البنوك التجارية الأمريكيين، بقيادة جون نيكولاس براون، بحل المشكلة عن طريق العثور على علاج وجلبه إلى رود أيلاند: تمثل في قيام صمويل سلاتر، وهو ميكانيكي بريطاني، بحمل التصميمات في رأسه إلى

نيو انجلاند. وقبل أربعمائة عام، كان أمراء عصر النهضة يتنافسون بشدة على خدمات الفنانين الكبار مثل ليوناردو دافنشي. وقبل ذلك بما يقرب من ١٨٠٠ عام، كان فيليب المقدوني يفخر بأنه أقنع أرسطو الأثيني بأن يكون معلما لابنه الاسكندر، الذى لم يلبث أن أصبح " الأكبر ".

ومنذ وقت قريب فقط دفعت " آى بى إم " فقط أكثر من ٣ مليارات دولار للحصول على الملكية الفكرية لشركة " لوتس ديفلوبمنت ": وهي ملكية يبدو أنها موجودة فى معظمها فى رأس راى أوزى الذى صمم برنامج التعامل بين الشبكات المسمى " نوتس "، وفريقه الذى اختاره فردا فردا. وواقع الأمر أن العبقرية كانت مطلوبة فى كل وقت، وكانت دائما غير متوافرة بالقدر الكافى، وكان دائما لها ثمنها.

وعلى امتداد الأجيال، كانت المؤسسات ــ الملكيات، والبنوك التجارية، وأندية البيسبول، والشركات، وما إليها ــ تتنافس على العقول الممتازة. وكان الفنانون والميكانيكيون، والرياضيون والفلاسفة من الشخصيات التى لا تدوم طويلا. فهم يأتون ويذهبون تبعا للموقف، أو المشروع، أو تبعا لهوى السيد. لم يكن هناك تساؤل عن أى الجانبين له القوة الحاسمة: فالفنان أو العبقرى يخدم رغبات السيد.

أما فى الاقتصاد العالمى اليوم، فإن هذا الطابع المؤقت يميز كلا جانبى الصفقة، وأصبحت العلاقة بين السيد والعبقرى أكثر بعدا عن الطابع الشخصى، والتوازن بين قوتيهما أقرب إلى التساوى. ولكن الأهم بالنسبة لحديثنا عن القدرة الإبداعية فى المنظمات، أن نلاحظ أن التنافس من أجل الحصول

على الأشخاص ذوى الكفاءة الإبداعية الاستثنائية أصبح عاملا أساسيا لا يمكن تجنبه، مسألة حياة أو موت لنجاح الأعمال.

فما القوة الدافعة وراء تغيير المعادلة؟ هناك شيء جديد يسمى " ثقافة العمل المؤقت " يتشكل الآن. وأصبحت الاستعانة بأفراد من الخارج " للجلوس فى الداخل " وممارسة الارتجال ـ ربما على أساس عمل لوقت محدد فقط ـ فى مشاريع محددة، أمرا مألوفا فى دوائر الأعمال. وشأن الموسيقيين الخارجيين الذين يكونون ضيوف شرف ويبعثون الحيوية فى الأنغام الرتيبة، نجد أن هؤلاء العازفين المهرة المهاجرين لا تمس الحاجة إليهم بقدر ما تكون ماسة عندما تتراجع القدرة الإبداعية فى الداخل. وكما يقول عازف البيانو بيلى تايلور: " إن الإنسان الذى يواجه ذلك النوع من التحديات الذى نجده فى جلسات العزف التى يشارك فيها عازفون من الخارج لا يكون ميالا بشدة إلى المحاكاة. والأرجح أنه سيركز اهتمامه على تكوين عازفين منفردين (صولو) أفضل وأكثر أصالة ".

ومديرو الشركات الحاذقون الآن يعرفون أن من مهامهم دائما أن يحافظوا على مصدر متصل للإبداع ـ مصدر متجدد دائما للأفكار. وقد أدرك بعضهم أن عقول النوابغ توجد دائما حيثما توجد الرؤى الجديدة مثل إشارات عازفى الجاز. وقد قامت شركة " كوكاكولا " مثلا بتعيين ١٥٠ موظفا جديدا للتسويق حديثا. ولم يكن بينهم من لديه خبرة سابقة فى صناعة المشروبات الخفيفة. وقد حرص جان تيمر على ألا يشارك فى عملية التغيير فى شركة " فيليبس إليكترونيكس " أحد من المديرين الذين لديهم معرفة مباشرة بالمجال الذى أصبح مسؤولا عنه. وقد قال بيتر روث من شركة بولارويد: " أحيانا يكون الخبير هو أسوأ اختيار لحل مشكلة. فقد يأتى الحل من

شخص خارجى ليست لديه معرفة مسبقة أو تدريب مسبق فى مجال معين، وبالتالى قد يطرح أكثر الحلول تفردا وإبداعا ".

ويقول مايكل ستيرن، الذى كان يعمل فى " جنرال ماجيك " عن هذه المناورات إنها: " مثل إلقاء الملح على محلول ليصبح مادة هلامية القوام ". و " جنرال ماجيك " تعمل مع شركات كبيرة تسعى إلى تطوير منتجات جديدة، ولكن كبار مديريها يبحثون عن شريك يساعد فى صياغة رؤية للمستقبل أو فى تنفيذ تلك الرؤية. يقول ستيرن: " إن هذه الشركات تحتاج إلى حافز خارجى من أجل تركيز مقاربتها للأسواق ولإعطائها الأدوات التى تشتغل بها. فهى لا تستطيع أن تخوض المعارك فوق أرضها إلا إذا توافرت لها أدوات جديدة وعلاقات خارجية. وما نعرضه هو أفكار جديدة وأدوات لتنفيذها. وطريقة الجمع بين هذين العنصرين هى المؤثرة. فالأفكار الجديدة متوافرة. وتكنولوجيات التسويق متعددة. والمهارة هى فى الجمع بينهما ".

والمنظمات التى كانت تبدو فى وقت من الأوقات كالأهرامات ـ التى بُنيت لتبقى على مدى العصور ـ أصبحت الآن مجالا لمهنيين مبدعين يدخلون إليها (بعد الحصول على عرض مغر) لإدارة مشروع ثم يتركونها بعد انتهائه أو عندما يبدو العمل فى موقع آخر أكثر جاذبية. والمنظمة الناضجة هى التى لا تكف عن الارتجال الحر ـ والدعوة إلى ابتداع الرؤية الجديدة.

كما أن السلطة فى الشركات تتحول الآن إلى مجالس المديرين، الذين بدأ ولاؤهم يتحول من رئيس المجلس إلى مديرى الأموال فى نيويورك أو لندن أو طوكيو، أو حتى أوماها أو نبراسكا. وهذه السلطة مرتبطة بثورة الاتصالات الإليكترونية، التى أنقصت كوابح

السلطة القديمة ــ الوقت، والمسافة، والجهل ــ وجعلتها عوامل عارضة يمكن إهمالها. وأدت الزيادة فى كثافة تدفق المعلومات إلى خلق أسواق أكثر كفاءة. والأسواق الأكثر كفاءة تعنى أن المستثمرين وغيرهم من أصحاب المصالح فى المنظمات أصبحوا أكثر دراية بشأن مخاطر البقاء " محلك سر "، وبشأن حتمية الإبداع. ففى كل صباح من مدة خدمتهم التى تزداد قصرا، يصحو رؤساء مجالس الإدارة وبطانتهم على نفير الصوت الصادر من صفحات شؤون المال فى الصحف: " والآن، ماذا ستفعلون من أجلى اليوم ".

ورغم ما فى ذلك من صعوبة، ليست هناك وسيلة أفضل لتوجيه عقل المديرين نحو الإبداع. فهذا ما يحتاجه رأس المال الاستثمارى: وما يحتاجه المال يحصل عليه ــ وإلا. ولم يكن هذا هو الحال دائما. ففى وقت من الأوقات كان المستثمرون ينظرون إلى الإبداع على أنه مخاطرة. وطبعا كان ذلك فى الأيام التى كان المستثمرون يستطيعون فيها أن يتوقعوا أن تدر عليهم الأعمال بطريقتها المعتادة عائدا مجزيا على رأس المال. أما اليوم، فمهما تكن مخاطر الإبداع، فهى لا شىء بالمقارنة بمخاطر الركود. ولعله من المبالغة القول إن كل رؤوس الأموال الاستثمارية اليوم تتصرف كما لو كانت من رأسمال المخاطر، ولكن ليس من قبيل المبالغة القول بأنها تريد أن تكون كذلك. وهى بالتأكيد تريد أن تتصرف المنشآت المرموقة مثل " آى بى إم " بنفس المهارة والإبداع التى تحتاجها شركة ناشئة جديدة. إن الضغط حاصل، وسوف يزيد.

وبطبيعة الحال فقد تجاوز الأمر ما كان معروفا من القول إما الربح أو الموت. فالقدرة الإبداعية هى أفضل استثمار يعد بالربح فى الأجلين الطويل والقصير، وهى السبيل الذى تسلكه الشركات

للوصول إلى قرب القمة ويمكنها من البقاء فى ذلك الموقع الزاخـــر بالمزالق المسمى بالاقتصاد العالمى. ولابد للإدارة من أن تعمل بــلا هوادة لإيجاد بيئة من الحماسة للابداع، حتى بما يتجـــاوز الحاجـة للاستجابة إلى ضغوط المستثمرين الذين أصبحوا أكثر اطلاعا علـــى وقائع الأمور عما كانوا عليه فى أى وقت مضى. وعلـــى الإدارة أن تهتدى بشهوة المستثمرين الشرهة إلى الإبداع ــ سواء ما ينمو منـــها داخل المؤسسة أو يشترى من السوق المفتوحة.

وينبغى ملاحظة أننا نتحدث هنا عن امتـــلاك القـــدرة البشـــرية الخلاقة، وليس عن *الأشياء المخلوقة* ــ السلع أو الخدمات الجديـــدة. وهذا يصدق على شركة تمور بالفعل بالموارد الخلاقة كما يصــــدق على منشأة ليست لديها قدرة إبداعية داخلية. وهناك ثـــلاث وســـائل لتحصل على ما تحتاج إليه. فهى تستطيع أن تشترى شركات تتســـم بالتجديد، على أمل أن يستمر رجالها المبدعون فـــى توليـــد أفكـــار جديدة ومربحة. وهذا ما فعلته " آى بى إم " عندما اشـــترت شـــركة " لوتس ". أو أنها تستطيع أن تصل إلى صفقـــــة مـــع مـــا يســـمى الشركات النشيطة، صفقة ليس من الضرورى أن تصـــل إلـــى حـــد الشراء، من أجل تقاسم ثمار قدرتها الإبداعية. ومـــــن أمثلـــة ذلـــك البارزة التحالفات التى تعقد بين شركات الأدوية الكبرى ونظيراتـــــها من شركات التكنولوجيا الحيوية الصغيرة، مثـــل " ســـميث كلايـــن بيتشام " و " هيومان جينوم ساينسز ". والخيار الثالث، هو الطـــواف بأنحاء الريف بحثا عن أشخاص لديهم قدرة الإبداع والســـــعى إلـــى إنشاء تحالف معهم، أو إقامة صداقة، أو استئجار، أو استشارة لـــهم. وبالرغم من أن هذا قد يكون أكثر الاســـــتراتيجيات انتشـــارا، فـــهو أيضا أكثر الطرق بعدا عن الأمان. فالأشخاص المبدعـــون يفقـــدون حماسهم بسرعة عند إلزامهم بالتلاؤم مع بيئـــة شـــركة تدفـــع إلـــى

الموت. فأنت لا تستطيع أن تكتفى ببساطة بغرس أشخاص مبدعين بدون أن تعمل أولا على إزالة التجاعيد البيروقراطية القادرة على أن تحول التجربة إلى كارثة محبطة للجميع.

وقبل أن تتمكن الشركة من إجادة القواعد الجديدة لسوق الإبداع، يجب أن تدرك أولا مبدأ *التحرك الحر*. فهذا المبدأ الذى تعلمناه كلنا من عالم الرياضة أصبح الآن منتشرا فى كل سوق للمهارات: سواء كانت أكاديمية، أم متعلقة بالتكنولوجيا الراقية، أو الهيئات التى تتعامل فى التكنولوجيا الحيوية، أو قيادة الشركات والمؤسسات، أو صناعات الترفيه والتسلية. والشخص الذى يتحرك بحرية يبحث دائما عن شىء أفضل ــ أموال أفضل، أشخاص أفضل، تأثير أكبر على المجتمع، قدر أكبر من الحرية، فرصة أوسع للنمو الشخصى. ومما يزيد الأمر تعقيدا، أننا نجد أن نجوم الأداء ليسوا وحدهم الذين يتحركون بحرية، بل إن الشركات المملوكة ملكية عامة تكون أيضا معروضة للبيع، ويكون مالكوها بصفة عامة على أتم استعداد لبيعها لمن يعرض أعلى سعر. وحتى وقت قريب كان المستثمرون على استعداد لهذه الخطوة..وكذلك كان المديرون، والأيدى العاملة، والعملاء، والبائعون، والمجتمعات المحلية. ولكن بمرور الوقت فإن الضرورة المزدوجة لنمو رأس المال وحرية الإبداع أسفرت عن تخفيف الارتباطات بين الأشخاص والأماكن والمؤسسات وأوجدت ثقافة، بل وعبادة، العمل المؤقت.

وليس من المستغرب أن هوليود هى أفضل مكان نتابع فيه هذه اللعبة فى التطبيق. قال لى إد بلير، وهو من كبار المديرين فى شركة " تايم وارنر ": إن صناعة الترفيه كانت هى الرائدة فى هذا النموذج للأعمال، لأن شركات السينما تعيد اكتشاف نفسها مع كل فيلم تصنعه. فهناك أطقم ممثلين وعاملين مختلفة تماما تتجمع من

أجل كل إنتاج. ولم يظهر هذا النموذج الجديد إلا بعد انـهيار نظـام الاستوديو الكلاسيكى، الذى كانت فيه شـركات هوليـود تحتفـظ بالخبرات النادرة فى كل جوانب تمويل الأفلام وإنتاجها وتوزيعـها. والواقع أن " مصانع الأحلام " المبكرة تلـك كـانت امبراطوريـات تتسم بالتكامل الرأسى، وذات تنظيم هرمى شأن المنشـآت الكـبرى التى تنتج الجرارات ومساحيق الغسيل. وكانت العقود طويلة الأجـل تتحكم فى الممثلين والكتاب والمخرجين، وتحـدد وقتـهم بمواعيـد دقيقة، كما لو كانت مواهبهم لا تختلف عن أية مادة خام أخرى. كمـا أن " بارامونت " و " لويـس " و " فوكـس " و " وارنـر " و " آر كيه أوه " كانت أيضا تملك سلاسل مـن دور العـرض التـى لـها حق الانفراد بعرض منتجاتها. وهكـذا كـانت الشـركات الكـبرى تسيطر علـى صناعـة هـى فـى جوهرهـا صناعـة إبداعيـة: كانت تسيطر على أهم المواهب، وتعمل على تطويرها ورعايتـها، وتملك كل منافذ هذه الصناعة ومسالكها.

وبمساعدة بسيطة من قوانين مكافحة الاحتكار تفكك نظام هوليود برمته. وأدرك النجوم على الأخص أنهم يملكون القـوة الحاسـمة: الجاذبية لدى شباك التذاكر. ولم تلبـث التسلسـلات الهرميـة فـى الاستديوهات أن تبـددت. وأصبحـت الاسـتديوهات الآن بنوكـا، ومديرين لقنوات التوزيع، ومزودين بالخبرة الفنية النادرة، علـى حيـن تبقى القدرة الإبداعية مقصورة على الفنـانين المسـتقلين. وانتشـر المبدعون فى كل الاتجاهات، وأصبحوا أخيرا طاقات حـرة، علـى حين أصبحت الشركات فى الواقع بنوك استثمار للمنتجات المسـتقلة. وما نشأ من هذه الفوضـى الظاهريـة كـان الإرهاصـات بثقافـة المعاصرة ـ وهى ثقافة فى قمة ازدهارها فى عالم الأعمال اليـوم، مع احتدام التنافس على الموهوبين وتحوله إلى حرب حقيقية. ومـن

هم الجنرالات فى هذه الحرب ؟ إنهم الوكلاء وغيرهم من الوسطاء الذين يعملون كأصحاب رأسمال مخاطر. وهم يرفعون المبالغ الفلكية التى تكسبها المواهب الآن. ففى هذا العصر، أصبح لدى السينمائيين ولدى المغنيين والمغنيات، مديرو أعمال. جيم كارى يطلب ٢٠ مليون دولار؟ لا مانع. وما الرأى فى ٥ ملايين دولار لمن يصمم برنامج كمبيوتر جاهزا ؟ إليك الشيك. هل ندفع ٥٠ مليون دولار لاجتذاب مديرة متألقة ؟ نعم، إنها تستحقها. هذا هو النظام الجديد. لا إبداع فى الداخل، فلتحصل على قدر كبير من الإبداع من الخارج. ماذا تريد، شركة كبرى ؟ عليك أن تتصرف كأنك نسخة جديدة من أحد استوديوهات هوليود. عليك أن تعرف كيف تدفع أصحاب المواهب إلى أن يرغبوا فى العمل لحسابك. أنت بحاجة لإدارة علاقاتك. لأنه ليس لأية شركة من قيمة إلاّ بقدر المواهب الإبداعية المرتبطة بها فى أى وقت محدد.

ونفس الحقائق تنطبق بصورة متزايدة على الصناعات الأخرى. إن " النجوم " هم الذين تلتقط صورهم. وهم يرفضون أن يقيدهم أحد. وستكون هناك دائما شركة صغيرة ديناميكية أخرى تخرج منتجا أو خدمة تستولى على خيال الأمة ومحافظها. وسواء كان العمل هو إنتاج الأدوية أو بناء العمارات، فإن الشركات الكبيرة تتصرف بصورة مطردة كما تتصرف الشركات الصغيرة. ومن الأفضل للشركات التى لم تتبع هذا السبيل أن تتعلم دروس الإبداع إذا أرادت أن تجتذب المواهب.

فلنتأمل صناعة التكنولوجيا الحيوية اليوم. منذ ١٥ عاما لم يكن هناك أكثر من حفنة صغيرة من شركات التكنولوجيا الحيوية الأمريكية. وكانت: " جيننتك " أشهرها. وبحلول عام ١٩٩٤ كان

رأس المال المخاطر يساند حوالى ١٣٠٠ شركة جديدة. وهناك ثلاث ساحات لعلم البيولوجيا الطبية فى الولايات المتحدة. الساحة الأولى، هى الساحة الأكاديمية، وتتضاءل أهميتها باطراد بسبب نقص التمويل. والساحة الثانية هى الشركات. وبالرغم من أن شركات مثل " ميرك وشركاه " و " سميث كلاين بيتشام بى إل سى " تنفق المليارات كل سنة على البحوث، فإن نهجها لا يبدو منتجا تماما. والواقع أنه لم يعد بين شركات الأدوية الكبرى غير عدد قليل ما زال يجرى البحوث الطليعية كجزء أساسى من استراتيجيتها. وأكثر من ذلك أن المبدعين لديها يعملون فى معامل محددة الوظائف شبيهة للغاية فى هيكلها بمصانع الأحلام القديمة فى هوليود. وهذه المشكلة حادة بشكل خاص فى أوروبا. وقد قال أحد كبار العلماء، بعد استقالته من شركة سويسرية معروفة للأدوية، إن حياته العملية كانت أشبه " بمسرحية تلاعب بالأوراق "، ليس لها أى شبه بالعلم الحقيقى.

والساحة الثالثة التى تشمل شركات التكنولوجيا الحيوية التى يساندها رأس المال المخاطر، هى الساحة التى يجرى فيها العمل بالفعل. وقد نشأ معظم هذه الشركات، التى قد يوجد لديها أو لا يوجد مجالس استشارية علمية خارجية، من الإنجازات العلمية التى حققها شخص واحد أو مجموعات إبداعية صغيرة. والمأمول بطبيعة الحال أن تتحول هذه الرؤى إلى منتجات قادرة على البقاء.

لماذا تزدهر شركات التكنولوجيا الحيوية هذه؟ الإجابة فى كلمة: الإبداع. إنها أماكن ديناميكية ترعى العلماء وتلهمهم وتشجعهم على مطاردة رؤاهم. وهذا النوع من الناس لا يريد أن يقيّد فى بيئة أعمال ضاغطة. فعلماء اليوم تجتذبهم الحرية (وفرصة الحصول على مكافآت مالية) وبالتالى أصبحوا أكثر استعدادا من أى وقت مضى للمخاطرة بمستقبلهم والمراهنة على الشركات الصغيرة

الجديدة. وكثيرا ما يلعب أصحاب رأس المال المخـــاطر، ووكـــلاء التكنولوجيا الحيوية، دورا مهما لرفع سعر هؤلاء العلماء، مستخدمين خيارات الأوراق المالية كوسيلة جذب.

وهذه الحرية والإبداع ليست مغرية على المستوى الفردى وحده. فإنزال دواء جديد إلى السوق أمر مكلف للغاية: والأبحاث اللازمـــة والتجارب الإكلينيكية يمكن أن تستهلك ببساطة ١٠٠ مليـــون دولار أمريكى إلى ٢٠٠ مليون دولار أمريكى. ولـــذا تقيـم كثـير مـن الشركات الصغيرة تحالفات مع أطراف كبرى، تقوم بدور شـــركات السينما القديمة: اسم تجارى، ومساندة مالية، ونطاق واســـع لقـــدرة التطوير والتزويد بالموارد. أما شركات الأدوية العملاقة فيسـعدها أن تتكبد مبلغا ضخما لتتعاون مع هذه الشـــركات الصغـــيرة، بهوائـــها المنعش، وأفكارها الجديدة. فشركة " سميث كلاين بيتشـــام " تدفـــع ١٢٥ مليون دولار أمريكى لشركة " هيومان جينوم ساينسز "، التـــى تنحصر أصولها فى مجموعة من العلماء المرموقين، ولـــن يكـــون لديها منتج جاهز قبل عشر سنوات.

إن ما نتحدث عنه هنا، حقا، هو مراجعـــة جوهريـــة لتعريـــف الشركة فى عصر رأس المال الاستثمارى الخـــلاق الذكـــى المـــرن المتعدد المطالب. وقد أصبحت الشركة نفسها الآن هى مصدر هـــذا الرأسمال. فالشبكات الباحثة عن الكفـــاءات موجـــودة الآن بـــالفعل، وتسعى إلى إدخال المنشآت الصغيرة الإبداعية فى مجـــال اهتمـــام الشركات الكبيرة الغنية والتى لا يبدو أنها إبداعيـــة بنفـــس القـــدر. ولنأخذ مثالا شركة " جلوبال بيزنس نـــت وورك "، وهـــى شـــركة تتخصص فى التوفيق بين الشركات ذات المصلحة فى التعامل معـــا. وقد قامت بالفعل بربط عملائها من الشوكات الكبيرة بما يقرب مـــن ١٠٠ من أفضل العقول الإبداعية فى مجالات الأعمـــال، والفنـــون،

والطب، والعلوم الاجتماعية. يقول بيير واك أحد قادة مجموعة " رويال داتش/ شل " إن من الأفضل النظر إلى إعداد السيناريو على أنه "حفلة يحضرها ضيوف مرموقون" بدلا من النظر إليه على أنه دراسة تحليلية، وبذلك توجد الشركة منبرا مستقلا يدعو العملاء والأعضاء لتبادل الآراء، وخلق سوق للأفكار تتعرض فيه الشركات التى تسعى لبناء مستقبلها لأكثر الأفكار والأشخاص استعدادا وكفاءة.

وتشجع " فيرست فرتشوال " و " بين وشركاه " العاملين لديهما على الولاء لهما. فكل منهما ترى جدوى إقامة شبكة من موظفيها السابقين القادرين على زيادة الوعى لديها، وفتح الطريق أمام إمكانيات جديدة، بل والعودة إلى أحضانها كموظفين عائدين أو كشركاء أو كاستشاريين. وتفترض " فيرست فرتشوال " صراحة أن موظفيها لن يبقوا لديها إلا لمدة محددة. فهى تسعى إلى تجديد العاملين لديها بسرعة حتى يتحقق لها تدفق مستمر من الرؤى الجديدة والاحتكاك الخلاق. وهى تنظر فى الوقت نفسه إلى خريجيها باعتبارهم مصدرا مهما لإطلاق مبادرات تنظيم مشروعات أعمال جديدة تحت مظلتها. ولتوفير " الصمغ " الذى يشجع الولاء، فإن شركة " بين " جعلت قاعدة بيانات الكمبيوتر الخاصة بها متاحة لخريجيها، ويكون لهؤلاء الخريجين حرية التجوال فى ساحاتها التصورية بحثا عن معلومات عن شركات، واتصالات، ومعلومات فى مجال الأعمال، ومنهجيات جديدة. وهى تؤكد الاعتقاد بأنك إذا اشتغلت لدى الشركة فى وقت من الأوقات فأنت دائما تعتبر جزءا من العائلة، وأن مسؤوليتها عنك تمتد إلى ما وراء مدة التوظيف.

إن مديرى رؤوس الأموال الاستثمارية على نطاق العالم ــ التى تستكشف أنحاء العالم بدأب بحثا عن المصادر الجديدة للعـــائدات ــ يعملون بقوة من أجل تنشيط الكفاءة الإبداعية فى مجال الإنتاج. وهذا التوجه المالى جزء من ظاهرة أوسع نطاقـــا، تســمى أحيانــا أثــر " الترابط " فى الحداثة. فنحن نعرف الآن أن مؤسسات الأعمـــال ــ الكيانات المالية وكذلك منتجو السلع والخدمات ــ هـــى مشـــروعات قائمة مرتبطة إحداها بالأخرى للتصدى لأى تحديات أو فـــرص أو مخاطر تواجهها. ولا تبدو النتيجـــة فـــى عـــالم الأعمـــال شـــبيهة بالشركات التى كنا نعرفها. وإنما هى، كمـــا رأى بوضـــوح كبـــار الرسامين الفرنسيين والأمريكيين فى العشرينيات (١٩٢٠ وما بعدها) هى رسوم متحركة ثلاثية الأبعاد ومتغيرة دائما – مثل قطع الـــورق المقصوصة الشهيرة التى صنعها ماتيس.

وفى مجال الموسيقى بطبيعة الحال، كما رأى نفس الفنانين، تبدو النتيجة وكأنها موسيقى الجاز.

إشارات

- كانت الموهبة دائما مطلوبة، وكانت دائما شحيحة، وكان دائما لــها ثمنها.
- التنافس على المبدعين الاستثنائيين هو الآن عامل أساســـى، ولا مفر منه، ومسألة حياة أو موت، بالنسبة للأعمال.
- الحروب تنشأ بين الشركات كل يوم لكسب خدمـــات الموهوبيـــن والأكفاء. ولخوض المعركة، فالسلاح المفضل لدى الشركات هـــو

المال، ولكن المكانة، والامتيازات الإضافية، والوعد بحرية الإبداع، هى أيضا من الأسلحة الفعالة.

- أدى العاملان الحتميان الصنوان من نمو رأس المال وحرية الإبداع إلى تخفيف الروابط التى تجمع بين الأشخاص والأماكن والمؤسسات، وأديا إلى نشوء ثقافة العمل المؤقت.
- أمام الشركة التى لا يوجد لديها قدر كاف من القدرة الإبداعية ثلاث طرق للحصول على ما تحتاج إليه: أن تشترى شركات تتسم بالإبداع، على أمل أن يستمر المبدعون فيها فى توليد أفكار جديدة ومربحة. أو أن تعقد صفقة مع الشركات النشيطة، بدون إتمام البيع المباشر، من أجل تقاسم ثمار إبداعها. أو أن تتجول فى أنحاء الريف بحثا عن الأشخاص المبدعين.
- إن المواهب المبدعة اليوم، إذ تجتذبها الحرية (وفرصة الحصول على عوائد مالية) أصبحت أكثر استعدادا من أى وقت مضى للمخاطرة بمستقبلها والعمل فى شركات صغيرة جديدة.

الفصل التاسع

الارتجال عبر فضاء المعلومات

إن ثقافة الإنترنت هي ثقافة الارتجال الحر. فهي ليست هرمية، وليس لها مركز تدور حوله. إن أشكالها وشكلياتها مؤقتة تماما، وتتبع المناسبات، وتخضع للتجربة. وهي كموسيقى الجاز، تقوم أساسا على الديمقراطية والمساواة.

لقد حل عصر الإبداع، كما ذكرنا، لأن هذا هو ما يريـــد ســيل تكنولوجيا المعلومات أن يدفعنا إليه. وقد آن الأوان لتأكيد هذا القول.

وكما كان لدى تشارلى باركر " كوخ الغابة " الذى يلجأ إليه، فإن لدىَّ مائدة المطبخ ـ مائدة سوشى المخاطر لصاحبـــها كـــاو كمـــا أسماها البعض. وهى الموقع الذى أقوم فيه بتكوين شركات جديـــدة، وأخطط لعقد المؤتمرات، وأعد الكلمـــات التـــى ســـألقيها، وأضـــع خطوط المناهج الدراسية. وفى وسعى بسهولة أن أنظفها، وســـرعان ما تكون المائدة، التى تكاد لا تعرف الورق، جاهزة للإعداد للصفقـــة التالية. وتتألف معداتى من كمبيوتر شخصى، وجهاز إملاء، ونظـــام حديث لعقد المؤتمرات بالفيديو، وخط اتصال سريع بالإنترنت.

وبهذه الأدوات أستطيع أن أقوم بعمل كثير. أســـتطيع أن أجمـــع بين المتعاونين فى الصفقات، وبينما نتبادل المعلومات نقوم بتشـــكيل مجموعات تصورية. ونستطيع أن نبحـــث فـــى قواعـــد البيانـــات. ونستطيع أن نضع مسودات الوثائق المعقدة باســـتخدام نمـــاذج مـــن إعدادى الخاص لمساعدتى فى تنظيم عملية إتمام الصفقـــات. ولكـــن هذه الأدوات المستخدمة فى ابتداع الأعمال لا تعدو أن تقـــف عنـــد الحدود الخارجية للمنفعة: فنحن لم نر بعد أى شىء.

وكثيرا ما أتخيل ما سيكون عليه الوضع خلال خمس أو عشـــر سنوات. ربما يتصل بى أحد الأشخاص ليطلب منى إعـــداد منشـــأة خاصة جديدة. وعندما أجلس إلى مائدتى، لن يتطلب الأمر منى أكثر من بضع دقائق لإجراء البحث اللازم عن نوع العلامـــة التجاريـــة المطلوبة، والبحوث الأساسية، وتحليل المنافسة، ونموذج التمويـــل. وأستطيع أن أحصل على الوثائق القانونية التى أحتاجها على الفـــور تقريبا. والوكلاء الأذكياء يعدون الوثائق بطريقـــة رقميـــة: فخدمـــة

مكاتب المحاماة الرئيسية عبر الإنترنت، توفر لعملائــها المشــورة القانونية المناسبة فـــى الوقــت الــذى يحتاجونــه تمامــا. وهــذه اللقاءات الرقمية، بدون محامين، تمتاز بالسرعة بالإضافة إلى المتعة الشديدة.

وبوصفى من رجال الأعمال الذين يستخدمون وســائل فضــاء المعلومات المتقدمة، فإنى استخدم الوسائل الرقمية لاستعراض قائمــة زملائى وأصدقائى وشركائى بحثا عمن يمكــن أن يتعــاونوا فــى المشروع المقترح. وببحث آخر أستطيع تحديد المستثمرين المحتملين الذين يدركون ضغط التنافس على فرص الاســتثمار فــى الأفكــار الإبداعية ويمكن أن يستجيبوا بسرعة مذهلة. وربمــا يكونــون قــد سجلوا معاييرهم الاستثمارية بشكل رقمى بحيث أستطيع بســهولة أن أبحث عن المستثمرين المناسبين للفرصة المتاحة بالتحديد. ويســتطيع الباحث بالوسائل المتاحة عبر فضاء المعلومات أن يمســح قواعــد للبيانات للاطلاع على معلومات السوق التى تتطلــب مــن أفضــل الباحثين بالوسائل العادية شهورا ليجمعها. وأستطيع مثلا أن أبحــث عن الخبراء، والاستشاريين، والمديريــن والمديريــن العموميين، الذين يعنيهم الأمر ولديهم فرصة للعمل معى. وبعد أن أجمــع كــل البيانات، لا يتطلب الأمر جهدا كبيرا لإعداد خطـــة عمــل وبيــان بالاحتياجات المالية. وكــل ذلــك بــدون حاجــة لأن أخلــع روب الحمام. ففى هذا المستقبل، سيرسى الناس أسس المنشــآت الجديــدة بسرعة تامة بدلا من استغراقها شهور وسنوات.

إن كلمة " التحول " تستخدم كثيرا هذه الأيام، ولكن ليست هنــاك كلمة أبسط منها لوصف التزاوج بين الإبداع البشرى والمعلومــات. فقد مكنتنا التكنولوجيا من توليد معرفة تــؤدى بنــا إلــى اكتشــاف

واستخدام فرص جديدة للأعمال. إن تكنولوجيا المعلومات أداة جديدة قوية للارتجال. ولننظر فيما وراء هذا القول لنرى ما يعنيه في الواقع.

إن فضاء المعلومات، وفق ما يقول به جون بيرى بارلو، المؤسس المشارك لشركة " اليكترونيك فرانتير"، هو الشيء الموجود على الطرف الآخر من الخط. إنه المكان الذى تذهب إليه عندما يجرى الاتصال التليفونى، وعندما يصدر جهاز المودم صفيره. ومع ذلك فالأهم من مكان فضاء المعلومات هو ما يجرى بشأنه. وما يجرى هو الارتجال الحر. فثقافة الإنترنت هي ثقافة ارتجال. إنها ثقافة لاهرمية ولامركزية: أشكالها وشكلياتها حسب المناسبات، والفرص، كلها تجريبية. وهي شأن موسيقىالجاز، ديمقراطية وتكافئية، وهى تعتمد على الموهبة التنافسية/التعاونية لأصحاب الجدارة. فكل فرد يستطيع أن يتكلم مع أى فرد آخر. والتفاعلات تتم بتوافق الآراء. ومظاهر فخامة المكانة لا موضع لها. ففضاء المعلومات هو منتدى للأفكار، مفتوح طوال النهار والليل، وجدرانه الكون بأسره.

وتكنولوجيا المعلومات تزيد من قوة الإبداع. فهى بإزالتها لمميزات الحجم أوجدت مجالا متساويا للمنافسة. وهى تقضى على الحكمة التقليدية القائلة بأن المعرفة قوة. فالواقع أن الإبداع، مؤكدا، هو خالق تلك القوة. ولذا يستطيع بارلو أن يقول: " إن التكنولوجيا من القوة بحيث جعلت الضخامة أمرا بلا معنى باطراد. نحن على أبواب عصر تستطيع فيه أن تبدأ العمل فى شركة متعددة الجنسيات فى جراج سيارتك ". لقد هيأت التكنولوجيا جهاز تقوية هائلا للقدرة الإبداعية.

وبالرغم من أن فضاء المعلومات منتشر فى كل مكان، فهو ليس بالضرورة وسيط إعلام جماهيرى، بل على العكس. فالدخول إلى أماكن الاجتماع الرقمية الدافئة سيبدو وكأنه تمثيل تخيلى متجدد للمشاهد التى كانت ترى خارج صالات الديسكو الساخنة فى مانهاتن فى الثمانينيات. والدخول إلى هذا العالم، على الرغم من الجوانب الديمقراطية للمبادلات الإليكترونية، سيصبح أكثر تنافسية باطراد. فالدخول إلى المجالات المرغوبة من فضاء المعلومات سوف يحتاج إلى مهارات خاصة، أو سمعة طيبة، أو أموال، أو بصيرة، أو غير ذلك من المميزات. وستكون " كلمات السر " هى تعويذات البرامج الجديدة. وستكون هناك أسواق للمنتجات إلى جانب شواطئ ملكية فكرية فى مجال فضاء المعلومات.

وفى عالم الغد هذا، نستطيع أن نتصور أدوات جديدة لكوخ الإبداع، عوامل متاحة عبر فضاء المعلومات تساعد المبدعين على وضع أفكارهم فى صورة رقمية وتمثيل مصالحهم فى كل ساعات اليوم فى مجموعة منوعة من الأسواق التصورية. ونستطيع أن نتخيل أدوات تعزز التعاون بين العازفين. وقد حقق إيف دوبرييه من شركة " رينو " جانبا كبيرا من قدرته على التقدير الكمى لتوليد الأفكار من خلال التكنولوجيا المستخدمة فى توفير الأجزاء لدى فريق السيارة " توينجو ". وقد قال يوما: " إن صنع سيارة مثل توينجو إنما هو اتخاذ آلاف القرارات الإبداعية "، وكان معروفا عنه أنه يذهب لتقصى الأحوال لدى الفرق التى يشعر بانخفاض فى معدل توليدها للأفكار. وهى خطوة قصيرة إلى أدوات فضاء المعلومات التى تجعل فى المستطاع تقديم عرض تفصيلى للعملية الإبداعية ومتابعتها.

وهذه الموجة الجديدة من التكنولوجيا لها أهمية بالغة لمستقبل الإبداع فى مجال الأعمال. فإدارة الإبداع تكون غالبا عملية مراوغة. ولكن انظر ماذا يحدث عندما تأخذ فريقا موزعا على مناطق جغرافية متعددة، ومتنوع المهارات، يسعى لتطوير منتجات جديدة، وتضع كل فرد منه فى بيئة برامج المجموعات مثلما يحدث فى " لوتس نوتس ". فهذا يضيف إلى قوة التفاعل الإبداعى، ويفتح الطريق أمام مستوى جديد من الارتجال الحر الذى يتألف من حوار فى موضوعات محددة، وذاكرة مؤسسية، وعرض للمعرفة، وتعلم جماعى.

كما أن ذلك يطرح ما وصفه إيكوجيرو نوناكا وهيروتاكا تاكيوتشى، وهما من كبار المديرين والمجددين اليابانيين، بأنه التنظيم متعدد النصوص. وفى رأيى أن هذا تنظيم يمكن النظر إلى هيكله وثقافته، وإعادة النظر فيهما بطريقة مرنة، تجريبية، تعتمد على المناسبات، وعلى تقلبات المشروع الإبداعى الذى يكون مسؤولا عنه. والشركة متعددة النصوص هى فى الوقت ذاته ما تنفذه من مشاريع، كل منها فوق الآخر، ولا يلغى أحدها الآخر، وإنما يتركه فى صورة " نص " يمكن الرجوع إليه فى المستقبل. إنها مجموع أفكارها، ومعرفتها، وقدراتها، شأن ما تبنى به ــ على المستوى الأساسى الأخير ــ من طوب وأسمنت. وشركة " أوتيكون " هى منظمة متعددة النصوص، وهى عمل يثبت خطأ القول القديم بأنك لا تستطيع أن تعيد بناء السفينة وهى فى البحر. ففى المنظمة متعددة النصوص، لا تشمل إعادة البناء تصميم السفينة فقط، بل أيضا طريقة تشغيلها وموانئ مقصدها، مع وضع المشروع الواحد فوق الآخر تبعا للإرادة وتبعا لاستمرار التخيل.

وبالنسبة لى شخصيا، فإن العمل بطريقة فضاء المعلومات يتيح لى فرصة إلقاء شبكة إلكترونية شفافة ورقيقة لتحيط بأى من الموارد التى أحتاج إليها: معلومات، وأشخاص، وبنية أساسية، وتمويل، وتحالفات، وطرق لتحديد المشاكل. وفى كثير من الشركات، يلاحظ أن الحدود التنظيمية الجامدة، والهيكل، والثقافة، والأساليب، وطرق التعامل، تنشئ مشكلات ذات طبيعة صخرية. أما فى فضاء المعلومات، فإن النقر على مفتاح يمكن أن يعيد صياغة تلك الهياكل أو يؤدى إلى زوالها بصورة كاملة. إن الحدود فى فضاء المعلومات ، شأن شاشات الشوجي اليابانية، لا يزيد سمكها على سمك الورقة، فهى تنشئ الهيكل لكن يسهل نقلها، أو تغييرها، أو الرؤية من خلالها. وهذا يتيح لنا أن نبدأ فى مشروع إبداعى متحررين من الحدود التى تقررها المناهج التقليدية والمفاهيم التاريخية. أى بعبارة أخرى، أن الشكل يمكن حقا أن يتبع الوظيفة.

وعلى سبيل المثال، فإنى إذ أكتب هذه الكلمات، أشارك أيضا فى مشروع يتعلق بتكنولوجيا المعلومات يرمى إلى خلق شبكة رقمية تربط بين الشركات الألف الأعضاء فى " المنتدى الاقتصادى العالمى "، وهى مؤسسة كبرى مقرها فى جنيف. والفريق العامل معى موزع على نطاق واسع: ففريق التصميم يقيم فى بوسطون، وبعض الاستشاريين يقيمون فى سان فرانسيسكو، ونحن نفكر فى إنشاء تحالفات مع شركات فى لندن ونيويورك وأتلانتا وطوكيو. وقاعدة زبائننا تمتد إلى كل أنحاء العالم. ولإدارة هذا المشروع، فإننا نضع كل الأفراد فى نظام لعقد المؤتمرات بالفيديو مقره فى كل من " لوتس نوتس " و " شبكة الإنترنت العالمية ". فمن المستحيل التوفيق بين الاحتياجات الزمنية لكل المشاركين من أجل عقد اجتماعات بأشخاصهم، ولكننا عن طريق فضاء المعلومات نستطيع

أن نحدد أماكن اجتماع تصورية، يستطيع خلالها كــل مشــارك أن يطلع على معلومات الآخر وعلى مواردنـــا المجمعـــة بطريقـــة لا يحدها الزمـــان أو المكـــان. فنحـــن بحاجـــة إلـــى وضـــع خطـــة وتكنولوجيا للعمل، ولكننا *لسنا* بحاجة لأن نجلس معـــا فـــى غرفـــة لتحقيق تلك الأهداف. ومسودات وثائقنا تتداول إلكترونيا فيما بيننـــا، وبالرغم من أن أعضاء فريقى كثيرا مـــا يتعـــذر الاتصـــال بـــهم تليفونيا، فمن السهل الوصول إليهم عن طريق برامج المجموعـــات هذه.

إن فضاء المعلومات قد أتى، وهو محيط بنا فى كل مكان، ولكننا مازلنا نتعرف على أهميته، مثلمـــا يبحـــث الجـــنرالات معركتـــهم المقبلة ـــ بالنظر من خلال عدسة المعركة السابقة. ويخطئ بعـــض الناس فى تقديرهم لمؤسسة " لوتس نوتس " وغيرهـــا مـــن أشـــكال برامج المعلومات، ويتصورون مثلا أنها مجـــرد بريـــد إليكـــترونى على مركبات الاستيرويد. ولكن أدوات برامج المجموعـــات تتيـــح أكثر من ذلك كثيرا. إنها تحقق خطوة جبارة للوصول إلى العـــالم الجديد الطريف لتكنولوجيـــا العمـــل الجمـــاعى متعـــدد الوســـائط. وبالنسبة للشركات التى تريد أن تنشئ الأماكن الخاصـــة بـــها لعقـــد اجتماعات فضاء المعلومات بدون عمل استثمارات مالية كبيرة فـــى وسائل الاتصال الجماعى، فإن شبكة الإنترنت العالمية تـــهيئ لـــها بديلا اقتصاديا قويا، يزداد انتشارا لا قبولا.

إن الشركة الإبداعية هى بالفعل على طريـــق التقـــدم. فالجـــهد الإبداعى يسير بطريقة لاخطية وتكرارية. وقدرة الشركة على النظر فى الأفكار لا يحدها غير سلامة عملياتـــها ومرونتـــها. فالعمليـــات الخطية تسير إحداها وراء الأخرى، ونظرا لأن الخطـــوات تختلـــف اختلافا كبيرا فى عددها عندما يزداد تعقيد المنتجات، فإن كثيرا مـــن

الشركات تجد نفسها تتقدم ببطء وعناء فى المستقبل. وعلى سبيل المثال، هناك فيلم قديم لهيتشكوك بعنوان *" الخطوات التسع والثلاثون "*، يدور حول قدرة أحد الجواسيس على تذكر عملية صناعية معقدة تتألف من ذلك العدد من المراحل. فالعمليات الخطية، حتى إذا اتسمت بالكفاءة، تحدد مسارات وروتين معين، وتضع كمائن للأفكار الجديدة. وكلما تقدمت إحدى الأفكار، كان تقدمها وفقا لمسار محدد، وكأن العازف يتبع الموسيقى المدونة أو يلعب الجولف ــ كما هو مقرر ــ حفرة واحدة محددة فى كل مرة. وكما أن عزف النغمة الخاطئة لمس وتر خطأ قد يكون بمثابة كارثة للعازف، فإن كل خطوة خاطئة فى عمليات المعلومات التقليدية الخطية يمكن أن تكون قاتلة.

وأما العمل من خلال الشبكات فليس خطيا: إنه أشبه بموسيقى الجاز منه بالموسيقى الكلاسيكية، أشبه بكرة السلة منه بالجولف. إن العمل من خلال الشبكات، شأن القادة الموهوبين، يسهل الإبداع: فهى أدوات مستقرة ولكنها حساسة للحوار العام. وهى تضع الأفراد أحدهم فى اتصال مع الآخر، وتخلق روابط غير متوقعة عبر الحدود التنظيمية المستقرة. وهى تساند العمليات التى لو تركت لحالها بغير ذلك لما توصلت إلى شىء. وتكنولوجيا المعلومات تعنى بهذه المهام على المستوى الأساسى، وبالتالى تسمح للقادة بالتركيز على قضايا ومشاغل تتجاوز المسائل اللوجستية.

وفى العالم الذى أصبح الوصول إليه متاحا من خلال الطريق السريعة للمعلومات، يستطيع كل إنسان أن يصل بنقرة مفتاح بإصبعه، على الأقل، إلى المستوى الأولى للمعلومات والخبرات ذات المستوى الرفيع. فالخبرة التى لم تكن متاحة فى السابق إلا من خلال الدراسة المهنية والتلمذة الصناعية، أو عضوية النقابات، أو بمصادفة

الميراث، أصبحت أقل أهمية باعتبارها عنصرا تنافسيا. وسوف تصبح هذه المعرفة فى القريب مجرد سلعة كغيرها من السلع. ونتيجة ذلك فإن القدرة الإبداعية تصبح أكثر أهمية عما كانت فى أى وقت مضى.

وسوف نرى نشوء أشكال جديدة متعددة للعمل من خلال الشبكات الإليكترونية. وسنرى أوضاعا يكون فيها الحجم الكبير عائقا وليس ميزة، وتكون الميزة نابعة من السرعة، والصفقات الفورية، والقدرة على تحقيق الصفقات: أى عقلية إنهاء الصفقات. وسوف تعتمد الصفقات على العلاقات أكثر من اعتمادها على المكانة فى الترتيبات الهرمية المؤسسية. وسنرى مجموعة واسعة من رجال الأعمال المعتمدين على المعلومات: أشخاص يحققون ثروات نتيجة للمعلومات ذات العلامة التجارية، وتحقيق الحلم الرقمى لصنع الأموال أثناء النوم. وإنى أسمى هذا النوع من الأعمال، أعمال " سيسكل وإيبرت ".

وماذا أعنى بذلك؟ لنفترض أن جين سيسكل وروجر ايبرت الناقدين السينمائيين الشهيرين ، ومقرهما شيكاغو، افتتحا مقهى لبيع المعلومات على طريق المعلومات الرقمى السريع. وأن رواد السينما يستطيعون أن يرفعوا السماعة ويطلبوا المشورة بشأن نوعيات معينة من الأفلام أو بشأن الأفلام المعروضة فى دور السينما من خلال الكابل التليفزيونى أو من خلال قنوات الفيديو حسب الطلب والتى لا تعد ولا تحصى. ولنتصور أن ثمن هذه الخدمة المهمة ربع دولار فقط، وأن سيسكل وإيبرت يتلقيان مليون مكالمة فى اليوم من الولايات المتحدة والخارج. فالإجابات، سواء كانت بالتشجيع على الرؤية أو عدم التشجيع عليها، وسواء كان المعلقان فى اليقظة أو

النوم، يمكن أن تحقق لهما كسبا هائلا. وتردد الشائعات أنهما بدآ في ذلك بالفعل.

ورجل الأعمال الذى يملك معلومات ذات علامة تجارية ـ معلومات هو الحارس عليها، أو معلومات أو آراء مطلوبة ـ ستكون لديه وسيلة لتضخيم قيمة تلك المعلومات وفاعلية توزيعها. كما ستظهر فئة جديدة من الخارجين عن القانون في مجال المعلومات، يتجولون ويرعون كالبدو الرّحل مطلقي العنان على طريق المعلومات السريعة. إن الأشخاص الذين يستطيعون إدارة نموذج اقتصادى جديد، ويستطيعون أن يحددوا المعايير المالية، أو يستطيعون أن يطوروا نسخة خاصة بهم من الاستلام الرقمى للقيمة سوف يحصلون على قدر كبير من المال.

وبالإضافة إلى ذلك، سيظهر نوع جديد من الوسطاء. وقد أشرنا من قبل إلى أهمية الوسطاء في عملية التداول. وسوف تتيح التكنولوجيا أيضا للأشخاص ذوى القدرة الإبداعية أن يتمتعوا بمستوى غير مسبوق من العزلة عن الآخرين. وهي تستطيع أن تخلق فرصة إخفاء الهوية كما تخلق فرص الاتصال. وسيكون الوكلاء بحاجة إلى توفير فرصة الاتصال والتأكد من أن ثمن الموهبة سيرتفع إلى المستوى الذى تحدده السوق. وفى عالم ويليام جيبسون، كل شخص له وكيل، حتى حامل البيانات في القصة القصيرة/ الفيلم " *جوني نيمونك* ".

وهؤلاء الوكلاء يضمنون أيضا المعاملة بالمثل ويثقون بأن الصفقات ستكتمل. وفى الأوقات السابقة مثلا فى " شبكة المعاملات الصينية العالمية " كانت العشائر والعلاقات العشائرية عبر العالم تضمن المعاملة بالمثل. فقد كان في الوسع مثلا، حتى منذ عدة

قرون، إرسال الأموال من هونج كونج، ولنقل إلى سنغافورة، في غير وجود نظام مصرفى، إذا تحملت عشيرة معينة مسؤولية ذلك التوصيل. وسوف تحتاج صفقات فضاء المعلومات إلى تنظيم قبائلى مماثل ـ حيث تمتد فكرة " القبيلة " إلى نطاق واسع من الرابطات والجماعات التى تربطها أواصر القربى التى يجرى التعامل بينها ـ لتكون وسيطا وشاهدا وضامنا، ومساعدا على أن تدق الأصابع المفاتيح الصحيحة. وسوف تزداد هذه الوظيفة أهمية فى عصر العملات ذات الطابع الشخصى والنقود الرقمية.

وبطبيعة الحال فإن أجهزة الكمبيوتر، بنفسها، لا تجعل الشخص أكثر ذكاء. ويبدى جون كرين، رئيس التصميم فى شركة " بولارويد "، أحيانا قلقه من أن رجاله " يتصورون أن الفكرة ستخرج من شاشة الكمبيوتر، لكنها لا تفعل ذلك. وقد رأيتهم يجلسون ويحدقون فى شاشات بيضاء ... وأعتقد أن علينا أن نتعلم أن الكمبيوتر هو أداة، وليس بديلا عن القدرة الإبداعية. فهذه القدرة مازالت تخرج من العقل ".

ولكن الأداة تحقق زيادة هائلة فى المصادر المتاحة للمرء، وهذا تغير نوعى وليس مجرد تغير كمى. وإليك بعض أبعاد هذا التغير:

أولا، أن بيئة تكنولوجيا المعلومات تقلل من قوى الاحتكاك. فأنت لست بحاجة للانتظار فى المكتبة حتى يتمكن الموظف من إحضار الكتاب من فوق الرفوف. ولست بحاجة للخوف من أن تكون هناك معلومات مفقودة ما لم يكن هناك شخص قد تعمد تضييعها. ولست بحاجة لأن تنتظر اجتماعا فى وقت محدد لتعرف رد الفعل لأفكارك. ولست بحاجة لأن تنتظر مرور أفكارك بمستويات مختلفة من التنظيم البيروقراطى. ولست بحاجة لأن تنتظر العثور على

الشخص المناسب. فالتأخير يتناسب مع الكدح، ومع حجم الأعمال الإدارية اللازمة، ومع التأخير الزمنى، ومع الطبقات التنظيمية، ومع السياسات داخل المنظمة، ومع أعضاء الفريق. والتنظيم التصورى لديه معدل منخفض من التأخير.

وكمثال بسيط، فلنتأمل البريد الإليكترونى. إن رسائل هذا البريد تنتظر بصبر فى فضاء المعلومات، توقعا للوقت المناسب لمن يتلقاها. وهى تستبعد التأخير اللازم لجهاز الرد على المكالمات، وللاتصال التليفونى. وهذا " الحوار المتصل " كما يسميه مايك ستيرن من شركة " جنرال ماجيك "، يساعد على خلق " نوع جديد من العلاقة الحميمة ".

ومن الطبيعى أن أجهزة الكمبيوتر تخدمنا كما لو كانت لها بنوك ذاكرة غير محدودة، وكما لو كانت مساعدين للبحث لا يتعبون. فهذه الأدوات تساعد الأشخاص العاديين على الاحتذاء بالنموذج الأسطورى لشرلوك هولمز الذى كان يحرص على أن يبقى ذهنه صافيا، وبالتالى مستعدا للعمل، عن طريق عدم تذكر المعلومات غير الضرورية لفترة أطول من اللازم. وأجهزة الكمبيوتر تستطيع أن تحذف المعلومات غير المفيدة فى جزء من الألف من الثانية. وكم يؤثر ذلك على توليد ذهنية المبتدئ؟

وتكنولوجيا المعلومات تنقص المسافات. تنقص المسافة بين الزبائن والموردين عندما يكون هناك ارتباط بينهم عن طريق تبادل البيانات إليكترونيا. وتنقص المسافة بين من يحتاجون إلى الخدمة ومن يقومون بتوريدها. وهى أيضا تنقص المسافة بين الموظفين ومن يقومون بأعمال تعاقدية، بما يسمح بتكليف جهات خارجية بالأعمال بطريقة أكثر كفاءة ومختلفة اختلافا نوعيا.

وبتغيير المسافة، فإن تكنولوجيا المعلومات تغير العمليات. فالتسويق مثلا يمكن أن يعاد ربطه بالإنتاج أو التخطيط الاستراتيجي. ولا يعود الطابع الخطى هو المبدأ التنظيمى المحورى. كما أنها تنقص المسافة من حيث موقع العمل المادى. وينصب الاهتمام الجديد على موقع العمل وليس مكان العمل. فعنوانك على الإنترنت يكون فى أى مكان ولا مكان، ولذا تستطيع أن تكون حيثما تريد أن تكون. وفوق ذلك، فإن انتقالك يتحقق فى اللحظة التى ترفع فيها غطاء جهاز الكمبيوتر الخاص بك فى الصباح. والنتيجة ازدياد السرعة. والأمثلة متعددة: فشركة " إيستمان كوداك " ليست إلاّ واحدة من شركات مجلة " فورشن ٥٠٠ " العديدة، التى تذكر أنه حدث تحسن درامى فى وقت تطوير المنتجات بسبب النجاح فى الربط بين القائمين بالتصميم، وصنع الأدوات، والمهندسين، والبائعين، عن طريق شبكات الكمبيوتر.

كما أن التكنولوجيا الجديدة تجعل التنوع ممكنا، مما يؤدى بدوره إلى نوعية أرقى من الإبداع. ونحن لا نتكلم هنا فقط عن المهارات والتجارب بل نتكلم أيضا عن المستوى الحميم من الأسلوب المعرفى. فالتكنولوجيا تستطيع أن تساعد من يعتمدون على الحدس لمتابعة الوقائع. كما أن من لديهم ميلا لتتبع البيانات سيعثرون على مصادر للإلهام. وتستطيع التكنولوجيا أن توفر *لغة* مشتركة عبر ثقافات الأعمال، طريقة لسد الفجوات. وتكون النتيجة الطبيعية تعزيز التعاون. وقد شكا الكثيرون من أن التكنولوجيا توسع المسافة بين الفرد والآخر، ولكنها تستطيع أيضا أن تيسر الاتصال القوى بعيد المدى. إنها وسيلة لخلق منظمات متعددة الأعضاء. ووسيلة لإدارة الجامعة غير المرئية بين الموهوبين الذين ربما لا يعملون لحسابك. كما أنها وسيلة لحماية الثقافات الفرعية داخل المنظمة.

وإذا كان أحد مقاييس الذكاء الإبداعي يتمثل في القـــدرة علـــى إقامة اتصالات جديدة، يكون من أشكال زيادة مصادر الإبداع الزيادة في توافر المدخلات المتنوعة التي توفرها تكنولوجيـــا المعلومـــات. فالجمع السهل للبيانات التي كانت غير مترابطة من قبـــل، وكذلـــك التصميمات والأفكار ونتائج البحوث ـــ الذي أصبح ممكنـــا بمجـــرد النقر على مفاتيح الكمبيوتر ـــ يزيد من احتمـــالات أن يـــرى أحـــد الأشخاص روابط جديدة بينها، وبذلك يولّد رؤى وأفكار جديدة. كمـــا أن التصادم بين الأشخاص ذوي التخصصـــات ووجـــهات النظـــر والمصالح المختلفة، والذي تسهله تكنولوجيا المعلومات، يهيئ أيضـــا وسائل التحكيم المستعين بالتكنولوجيا، والذي يوجه تطوير المعـــارف الجديدة نحو اتجاهات نافعة.

وقد سبق أن ناقشنا هذه المـــهارات المميـــزة اللازمـــة للقـــدرة الإبداعية: تنقية الذهن، وإخلاء المكان، وتنقية المعتقدات. وتكنولوجيا المعلومات تساعد على تحقيق كل واحد من هذه الأغراض.

وقد حقق التعبير المجازي " سطح مكتـــب الكمبيوتـــر " نجاحـــا هائلا، وذلك جزئيا لأننا نخلي مكاتبنا مـــن المذكـــرات والخرائـــط والمسودات والرسائل والفاكسات وتلك المواد المتنوعة التي تـــتراكم خلال يوم العمل. فنحن نواجه شاشة الكمبيوتر الخالية بذهن صـــاف مثل ذهن الراهب البوذي المتأمل حديث العهد في طائفة " الـــزن ". فالشاشة الإليكترونية تتيح للشخص الجالس أمامها أن يشعر بأنه يبـــدأ من جديد، وينظر بعين جديدة، غير ملق بالا إلـــى ضجيـــج مكـــان العمل، متحررا من التفاصيل المقيدة للذهن، وأن يطلق لخياله العنان. وبإيجاز، فإن الكمبيوتر الشخصي يملك ـــ إذا أردت ذلك ـــ ذهنيـــة المبتدئ.

كما أن تكنولوجيا المعلومات تسمح بتنقية المكان وتخلق بدلا منه مكانا تصوريا للمشروع. وهى تفصل بين العمل وبين موقع مـــادى محدد، وتضعه فى بيئـــة أفلاطونيـــة، متحـــررة مـــن " الغـــرف " الاصطلاحية المرتبطة بالأشخاص بصورة كبيرة التى نخلقـــها فـــى العالم الواقعى. وفى ذلك المرفأ الأفلاطونى الهادئ، فى دنيا الأفكـــار الصافية، فى كل مرة تدق فيها على مفاتيح الكمبيوتر لتشغله، فـــإنك تخلق لنفسك مكانا ــ مكانا أيديولوجيا أو ثقافيـــا أو " اعتقاديـــا " ــ حيث يمكن ممارسة العمل الإبداعى. وليس ذلك خاصا بك وحـــدك بطبيعة الحال: ففضاء المعلومات مفتوح أيضا أمـــام خلـــق أشـــكال جديدة من الحياة الاجتماعية ــ ثقافات فرعية تحت التكوين ــ كمـــا يفتح الطريق أمام الأفكار الجديدة التى تتولد بصورة فردية.

وكذلك فإن تكنولوجيا المعلومات تفتح الطريق أمـــام المصـــالح وزيادة الوعى. وهى تفعل ذلك أساسا عن طريق تزويد المؤسســـات بتلك الميزة الكبرى للكائنـــات البيولوجيـــة: الذاكـــرة التـــى يمكـــن استرجاعها. والذاكرة تهيئ عالما أكثر اتساعا وتنوعا. وهـــى تزيـــد القدرة الإبداعية بأن تتيح لنا فرصة إقامة اتصالات جديدة، فتســـهل وضع الأشياء ضمن أنماطها الأصلية، وتيســـر الحـــوار، واقتســـام المعرفة. وهذه أيضا معرفة على أساس التدفـــق المســـتمر، وليـــس معلومات وفق نموذج " النشر " حسب الطلب.

إننا نحصل على المعلومات أساسا مـــن ســـبيلين. فالأشـــخاص المبدعون عندما يكونون فى قبضة فكرة مثيرة يستطيعون أن يطلبـــوا من برامجهم الجاهزة أن تمدهم بما يحتاجون إليه، تماما كما يطلـــب الجراح إعطاءه المشرط. ومن يقدمون المعلومات ســـوف يقدمـــون تقارير مركزة كتلك التى تقدم إلى " وكالة المخابرات المركزيـــة " أو

" جهاز إم ١٥ ". وهناك أشـــخاص مبدعـــون آخـــرون، أو نفـــس الأشخاص عندما يكونون فى حالة مزاجية تسمح لهم بإجراء جولـــة فكرية، يمكن أن " يطوفوا بأنحاء الشبكة "، أى ممارسة شـــكل مـــن البحث أو التنقيب فى فضاء المعلومات، أشـــبه مـــا يكـــون بتقليـــب صفحات المجلات أو الفرجة فى المتاحف، ولكن على أساس تدعمـــه وتيسره التكنولوجيا. والكفاءة فى عمل ذلك ـــ أى فى تجميع شذرات عشوائية وضمها فى نمط له مغزى ـــ يحتاج إلـــى مـــهارة يمكـــن تعلمها، مثل مهارة استخدام زوارق امتطاء الأمواج العاتيـــة. وأيـــا كانت الوسيلة، سواء كانت التجول أو البحث الهادف، فـــإن مجـــرد كمية الأفكار تزيد من الفرص المتاحة لنا للوصـــول إلـــى نوعيـــة أفضل. ووسائل زيادة *النتائج* ـــ أى إنتاج أفكار جديدة ـــ تتضـــاعف عدة مرات.

ولن تتوافر لنا فقط القدرة على البحث فى قواعد بيانات ثابتة، بل أيضا أن نتعرف على مصادر ديناميكية وذات أهمية نوعية للخـــبرة من خلال استخدام عناصر فضاء المعلومات تعمل كوسائل موســـعة لأذهاننا. فلنتصور وجود مجموعة من "وكلاء المعلومات " يبحثـــون فى مختلف المدن حول أنحاء العالم ســـعيا وراء الأحـــداث المهمـــة ونشر تقارير عنها على إحدى الشبكات. وأن تلك الشبكة توفر وسيلة للتغذية المرتدة السريعة من المندوبين الآخرين الذين قد تكون لديـــهم آراؤهم الخاصة التى يضيفونها. كما أنها ستتيح لنا أن نقوم بعمليـــات بحث مطابقة لرغبات العملاء ـــ ولنقل مثلا عندمـــا تريـــد إحـــدى شركات الأدوية اليابانية أن تعرف رد فعل المستهلكين الأوروبييـــن لبعض المنتجات الصحية. فبدلا من إرسال فريق للبحث من مدينـــة إلى أخرى، سوف توفر الشركة قدرا كبيرا من الوقت والمال عندمـــا تدفع للشبكة تكاليف الحصول علـــى المعلومـــات. وهـــى تســـتطيع

الحصول على النتائج، بين يوم وليلة حرفيا، إذا كانت قد أبلغت المندوبين عما تحتاجه بدقة. وعند ذلك يكون بوسعهم أن يدققوا نتائج المسح على وجه السرعة من خلال المناقشات الإلكترونية.

وتستخدم شركة " أوتيكون " الدانمركية معيار " سى إم ـ ١ " لبرامج المجموعات الذى من خلاله يمكن لعشرة أشخاص أن يتباحثوا فى وقت واحد باستخدام أجهزة الكمبيوتر المرتبطة بالشبكة. وهذه العملية تتغلب على مزالق الاجتماعات " العينية " التى لا تسمح إلاّ لشخص واحد بأن يتكلم فى الوقت الواحد، وتشكل ردود أفعال الأشخاص فيها تبعا لمكانة المتكلم أو الطموحات السياسية للمستمعين. أما فى الاجتماعات التصورية من النوع الذى تتيحه طريقة " سى إم ـ ١ "، فإن أى عدد من المشتركين يمكن أن " يتكلموا " فى نفس الوقت عن طريق دق أفكارهم على لوحة المفاتيح فى موقع العمل المشترك. ويستطيعون إدخال تعليقاتهم بدون الإفصاح عن هوياتهم، إذا رغبوا فى ذلك، بحيث يستطيع الأشخاص أن يستجيبوا بسرعة لأية فكرة، بدلا من الاستجابة للشخص الذى عرضها. وبالطريقة التى تستخدمها " أوتيكون "، فإن النظام والنشرات التى توزعها الشركة على خط الاتصال المباشر، لها دور أساسى فى مجموعة واسعة من الأنشطة ـ من التفكير المتجدد فى المنتجات إلى تقييم العاملين.

ويشير والتر باركيز، رئيس قسم الأفلام السينمائية فى " دريم ووركس إس كيه جى " إلى القدرة التنظيمية لتكنولوجيا المعلومات عندما يقول: " المهم فى هندسة المعلومات هو ما يلى: أنى عندما أقوم بتشغيل الكمبيوتر فإنى أنظر إلى الأيقونات الخاصة بى، فأرى الأيقونة الخاصة بأمورى الشخصية، ثم أرى الأيقونة الخاصة

بالمجموعة، ثم أرى الأيقونات المتعلقة بـــالجميع. هاهنـــا الأشـــياء الخاصة بي شخصيا، والأشياء الخاصة بإدارة أعمالي والتي يشـــترك معي فيها زملائي المباشرون، ثم هناك قاعدة بيانات أخرى لمن عـدا ذلك ". وهذه ظلال من كوخ الغابة، ونادي موسيقى الجاز، والعناوين المسجلة.

ولم يعد هناك أدنى شك في أن حجم صفقات الأعمال التي تتـــم في فضاء المعلومات ستستمر في الزيادة إلى الوقت الذي يصل فيـــه أرشيف التعاون من خلال الكمبيوتر إلى كتلة حرجـــة. ولنتذكـــر أن " قانون متكاف " يقول إن قيمة الشبكة تتضاعف بشكل أســـي تبعـــا لعدد مستخدميها. وعند نقطة معينة، سيكون عدد كاف من الترتيبـــات الهرمية قد تحول إلى شبكات، وسيكون عدد كاف من الأهرامات قـــد جرى تسويته بالأرض، وقدر كاف من السلطة قد جرى تحويله مـــن المديرين البيروقراطيين إلى رجال الأعمال الرحل الذيـــن ســـتكون إيكولوجيا الأعمال قد غيرتهم تغييرا جذريا ونوعيا. ونحن لا نعـــرف متى سيحدث ذلك، ولا كيف سيحدث على وجه الدقة. فليـــس لدينـــا نموذج للتفاعلات في العصر الرقمي. بل وليست لدينا فكـــرة عـــن المهارات التي سنحتاجها للتصرف في تلك البيئة. ولكن من المؤكـــد أنه ستظهر أنواع جديدة من المنظمات ــ تسمح بالمنظمات القائمـــة على العضوية، وتتيح إنشاء أندية الجاز. سوف نحتاج إلى مـــهارات جديدة لضمان الثقة والمعاملة بالمثل في فضاء المعلومات.

ولب الموضوع هو أنك لن تحتاج لأن تغامر فيما وراء لوحـــة المفاتيح حتى تدخل مجال العمل. فلن تكون حتى بحاجة إلى مؤهـــل دراسي: وربما تكون مشتغلا لحسابك الخـــاص. ويتخيـــل الكـــاتب ويليام جيبسون عالما مقبلا يقطنه خارجون على القـــانون، بمعنـــى

أنهم يعيشون ويعملون خارج الهياكل التنظيمية القديمة. وكل شخص سيكون مثلى مالكا لشركته الخاصة، يتبادل ويقايض المعلومات مع طرف آخر يجيب عن السؤال: ماذا لديك اليوم لى؟ إنها البراجماتية. وسواء كنت خارج نطاق القانون أم لا، فإنك ستكون متخذا للقرارات ـ ولست موظفا أو عاملا لدى أحد. وستكون مائدة مطبخك مكانا (أو فضاء) ملائما للعمل شأن أى مكان آخر.

إشارات

- التكنولوجيا تهيئ أداة قوية لتضخيم القدرة الإبداعية.
- فى فضاء المعلومات، نستطيع أن نحدد أماكن اجتماع تصورية، يستطيع خلالها كل فرد أن يصل إلى معلومات الشخص الآخر، وتكون الموارد المجمعة فيها بلا قيد من حيث الزمان أو المكان.
- إن الجهد الإبداعى يتحرك بطريقة لاخطية وتكرارية. وليس هناك حد لقدرة أية شركة على بحث الأفكار إلا من مراعاة سلامة عملياتها ومرونتها.
- إن الخبرة التى لم تكن تتاح سابقا إلا عن طريق الدراسة المهنية والتلمذة الصناعية، أو من خلال النقابات المهنية، أو مصادفة الميراث، تتناقص أهميتها باعتبارها من عناصر المنافسة. ولن تلبث هذه المعرفة أن تصبح سلعة كأى سلعة أخرى. والنتيجة أن القدرة الإبداعية أصبحت أكثر أهمية مما كانت فى أى وقت مضى.

- إن المقاومة تتناسب مع درجة المشقة، وحجم الأعمال الإدارية التى تجرى فى الغرف الخلفية، والتأخير الزمنى، والطبقات التنظيمية، والسياسات التنظيمية وإدارة أمور المجموعات. وفى التنظيمات التصورية معامل منخفض للمقاومة.
- إن محل الاهتمام الجديد هو موقع العمل، وليس مكان العمل.
- إن سهولة تجميع ما كان فى السابق غير مترابط من البيانات، والتصميمات، والأفكار، ونتائج البحوث ـ والذى أصبح ممكنا بمجرد النقر على مفاتيح الكمبيوتر ـ يزيد من احتمالات أن يرى أحد الأشخاص ارتباطات جديدة بين تلك الأمور.

الفصل العاشر

المصنع فى عصر ما بعد الصناعة

تحذير: إن عالم الأعمال المشحون بالحريات وضرورات الإبداع ليس مرفأ آمنا للسلام والسكينة.

دعونى أختم حديثى بشىء من التوقعات التى تمثل أيضا قدرا من الآمال. فأملى الأكبر لهذا الكتاب أن يساعد فى خلق منظمة الأعمال المناسبة للمستقبل ـ والتى تكون مصنعا للأفكار. وهو مصنع بمعنى جديد للكلمة ـ بمعنى الجهة التى تصنع الأشياء. وبطبيعة الحال، ففى المقام الأول من الأهمية أن " منتجات " هذا المصنع هى الأفكار، هى موسيقى عالم اليوم. والأفكار مراوغة، غير ملموسة . وغالبا ما يكون منشؤها مجهولا. كما أنها مقلقة وداعية للاختلاف، وتضع دعاة التغيير فى مقابل المدافعين عن الأوضاع القائمة، وتحتاج إلى جرأة وجسارة لتشجيعها واختبارها " مع الإدراك التام بأنها قد تكون خاطئة تماما " كما يؤكد المحلل النفسى رولو ماى.

ولذا يبدو من الناحية الظاهرية أنه لا يوجد شىء يثير القلق والعداوات المتبادلة أكثر من فكرة وجود مصنع ينتج أفكارا. فالمصنع، كما عرفناه فى العصر الصناعى، هو النموذج الكامل للتنظيم البشرى الصلب غير القابل للتصور الفكرى، اللاتجريبى، اللااختبارى، اللامرن. ويبدو أن مهمة المصنع هى تنفيذ خطط ونماذج ـ هى النوتة الموسيقية للإنتاج ـ وتحويلها إلى عمليات صارمة لخط التجميع. فهل ثمة مصنع يقبل الارتجال؟ مصنع يخلق الموسيقى حسب الطلب عبر الاتصال المباشر؟ موسيقى الجاز؟ هذا أمر مرعب ولا يصدق.

ويبدو أيضا أن فكرة المصنع تتناقض مع عملية الإبداع: عملية تكون عدم المعرفة فيها هى التى تحدد نقطة البداية. وعدم المعرفة واقع أساسى فى الإبداع، على نحو ما تشهد به أصوات عديدة. يقول والتر باركيز من شركة دريم ووركس: " إننا نصنع كل شىء أثناء سيرنا ". ويقول ويل بيب من شركة " فيريفون ": إن

الشركة " كانت دائما تجربة فى الأساليب الجديدة لممارسة الأعمال ". ويذكر كارول بيترز، الذى قام بتصميم نظام " اندى " للكمبيوتر لشركة " سيليكون جرافيكس " والمدير التنفيذى لشركة " دافينشى تايم آند سبيس " لصناعة برامج الكمبيوتر: " لا يوجد هنا شخص واحد قام بذلك فى أى وقت سابق: ونحن نحاول أن نحدد لأنفسنا دورا عمليا لم يسبق أن قام به شخص آخر، من أجل منتج لم يسبق لنا أو لأى أحد غيرنا أن أنتجه، فى صناعة مازالت تسعى لأن تستخرج شهادة ميلاد لنفسها ". ويؤيده فى ذلك فريد برتينو من شركة " هيل هوليداى " للإعلان ومقرها بوسطون، فيقول: " ليست هناك طرق ممهدة ومرصوفة، بل عليك أن تشق طريقك بنفسك ـ على استعداد لأن تحمل فكرتك ولا تسمح لأحد أن يقف فى طريقك ".

ومن أكثر الأشخاص المؤهلين للحديث عن الأعمال باعتبارها اكتشافا، لويس روزيتو. فقد أنشأ روزيتو مجلة " ويرد " التى لم تجد تمويلا فى البداية ثم أصبحت واحدة من أسرع المجلات نموا فى التاريخ. ويردد روزيتو ذلك الحديث عن الاكتشاف فيقول: " إننا مشتغلون بالاستكشاف، بالاكتشاف ... فنحن مثل لويس وكلارك خرجنا لنكتشف كل ما تعنيه عملية " شراء لويزيانا ". فهم لم يخترعوا غرب المسيسبى فى أمريكا، وإنما كانوا يسعون إلى اكتشاف أبعاده، وتضاريسه، والكائنات التى تعيش فيه، وما يستطيع البقاء فى مناخه وطبيعته، والأخطار الكامنة، وما إلى ذلك ". وهذا، بالنسبة لروزيتو، يؤدى إلى حالة عقلية خاصة. " فما يجب أن تكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بالأرض التى تتحرك عليها. يجب أن تكون قادرا على الاستفادة بالمناخ والتضاريس، وبالتالى تعرف متى ينبغى أن تترك مياه النهر تحملك فى تيارها ومتى يجب أن تجتاز ذلك

النهر بالعرض. يجب أن تكون حركة قدميك رشيقة وعقلك منفتحا على الإمكانيات الجديدة. ولما كان الأمر جديدا تماما فأنت لا تعرف ماذا ستكتشف هناك من الكائنات المفترسة والكائنات المنافسة. أنت لا تعرف شيئا عن عملية المطاردة الجارية وراءك إلى أن تصل إليك، أو تتجاوزك، أو تأتى إليك من اتجاه مختلف ".

إن روزيتو يصف نقيض المصنع التقليدى. ومع ذلك لا غنى لنا عن الاحتفاظ بالصورة " الجامدة " للمصنع إلى جانب الصورة " المرنة " للموسيقى. يجب أن نحتفظ بها ليس فقط لأن هناك شيئا مرضيا فى التزاوج بين الأضداد ــ الملموس وغير الملموس، الفن والانضباط، النغمي والنشاز، الحلو والمر، الصلب والهش ــ ولكن أيضا لأنه فى سياق الأعمال، تعمل هذه الأضداد معا، أو أنها لا تعمل على الإطلاق. وعلينا أن نملك الأفكار الإبداعية والقيمة التى تمثلها. وعلينا، لكل الأسباب العملية ــ أسباب القياس، والانضباط، والتخطيط الواعي، والكفاءة فى استخدام موارد محدودة، وتراث الحجم، وتقسيم المسؤولية ــ علينا (مع ذلك) أن ننشئ مصانع. ولكننا بحاجة لأن نغير محور الاهتمام بها من الإنتاج الكبير إلى الإبداع المتصل. ولن تكون أجهزة هذا المصنع هى الآلات المادية بقدر ما هى العقلية، عقلية إدارية تتمثل فى العلاقات وفى مناخ تنظيمى جديد. مرة أخرى، إنه التوازن، إنه مسألة تحتاج إلى خطوتين. فالفن الموسيقى وحده ــ النقى، والارتجال التلقائى ــ لا يكفى. بمعنى أنه يجب عدم تمزيق السجلات. فهناك، فى نهاية الأمر، ما يسمى " بيزنس " الموسيقى.

وفى كل صفحات هذا الكتاب رأينا مصانع الأفكار فى حركتها. وفى المستقبل فإنى أرى المزيد من هذه الشركات تتنافس فى

الإنتاج إحداها مع الأخرى فى كل الصناعات، وفى كـــل المنـــاطق، وفى كل بلدان العالم. والواقع أن كل الشركات ستنظر إلى نفســـها، بدرجة أكثر أو أقل، باعتبارها مصنعا للأفكار. وبعضـــها ســيصنع موسيقى أكثر مما تصنعه الأسطوانات: أصوات بدون أصــداء فـــى الأسواق. ولكنها جميعا ستعيش، وتعمل، وتنجح وفقا لمبدأ الاعتمـــاد المتبادل: الأفكار تعتمد على المنتجات الناجحة، ونجـــاح المنتجـــات يعتمد على الأفكار، وكلاهما يعتمد على الإدارة المتســـمة بالكفـــاءة للقدرة الإبداعية. ولن تنحصر المنافسة فى استبعاد الرجـــل الآخـــر بل تشمل استغلال أحد جوانب الاعتماد المتبادل ـ أن يكون المـــرء جزءا من كل إيكولوجى.

كما أن إدارة الإبداع تتطلب إجـــادة مـــهارات معينـــة. وأثنـــاء رحلاتى، التقيت بممارسين أكفـــاء للإبـــداع، أشـــخاص اســـتخدموا مجموعة فريدة من الاتصالات ليجمعـــوا أطـــراف شـــىء جديـــد، أشخاص كانوا قادرين على توحيد المكونات عند مســـتوى أعلـــى، وعلى رؤية الأشياء بقدر أكبر من الوضوح، ودفـــع الأشـــياء إلـــى الحدوث بكفاءة وسهولة تبدو للممارسين العاديين أشـــبه بـــالمعجزة. وهذا المستوى من الإجادة شبيه بما يملكه رؤساء طائفـــة " الـــزن " البوذية الذين تغدو خناجرهم أكثر حدة مع كل ضربة. وفى اعتقادى أنه عند إدارة عملية الإبداع يكون هناك فارق حقيقى بيـــن الكفـــاءة والإجادة.

ولنعد إلى موسيقى الجاز. إن عازف الجـــاز المبتـــدئ يجمـــع شذرات من المعرفة ويقلد العزف الفـــردى للمرتجليـــن البـــارعين. ولا يبدأ الموسيقار " فى عزف ما يسمعه " إلا بعـــد وقـــت طويـــل. وهناك فارق حقيقى بين عزف النوتة *والعزف الســـماعى*. وتشـــمل

المهارات أيضا السعى وراء البساطة والوضـــوح. يتحــدث بيــل إيفانز عن أهمية عزف أشياء بسيطة وصادقـــة، وأن هــذه العمليــة تحتاج إلى عزف نغمات أقل. وعلى حـــد قولـــه، فـــإن المبتدئيـــن: " يحاولون التقريب، ولكن بطريقة غامضة. فهم يعملـــون الأشـــياء بطريقة عامة للغاية فلا يستطيعون أن يبنوا فوقها. وإذا بنـــوا علـــى ذلك فإنهم يبنون فوق أشياء مضطربة وغامضــــة، ولا يســتطيعون أن يتقدموا ... والأفضل أن يعمل المرء شيئا بســـيطا وحقيقيـــا ... شيئا تستطيع أن تبنى فوقه لأنك تعرف ماذا تعمل ".

يضاف إلى ذلك، أن الإجادة تتعلق بالانتقال من الفـــهم المجـــرد الذهنى إلى فهم يترسخ " فى قرارة النفس "، بمعنى الاندمـــاج فـــى نظرة المرء إلى العالم. من السهل على عـــازف الجـــاز أن يصنـــع خطا مرتجلا اعتمادا علـــى المعرفـــة الفكريـــة النظريـــة. أمـــا أن يعزف المرء ما يشعر به، يعــــزف مـــن القلـــب، اعتمـــادا علـــى نغمة محددة، وأن يجعلها تخرج نغمة جيـــدة، فـــهذا هـــو أصعـــب الفنون جميعا.

ومن الجوانب المهمة للإجادة، فهم الطابع متعدد الأوجه للكفـــاءة اللازمة. يقول لانس نوكوميرو من شركة " فـــيريفون ": " إذا أردت أن تصبح شركتك شركة كبيرة، فعليك أن تعمل كـــل شـــىء. فـــلا يكفى أن تكون مبدعا إذا لم تكن قـــادرا علـــى التنفيـــذ. ولا يكفـــى أن تكون منفذا إذا كان كل ما تصنعـــــه شـــيئا لا يحتاجـــه النـــاس. ولا يكفى أن تكون منفـــذا ومبدعـــا إذا لـــم تكـــن لديـــك الـــهياكل والثقافة اللازمة لتظل قائما لأمـــد طويـــل. عليـــك أن تعمـــل كـــل شىء هذه الأيام حتى تتمكن من البقاء. فالشركات العظيمـــة القائمـــة تعمل كل شىء بطريقة جيدة. فالناس أصبحـــوا بصـــورة مـــتزايدة

يجيدون عمل شتى الأجزاء. وقد أصبح الضغط شديدا بالفعل ".
والإجادة تتعلق بكلِّ جانب من جوانب اللعبة.

وإذن فما هي عناصر الإجادة؟ في الأساس، إدارة الإبداع مسألة تتعلق بمهارات العمليات إلى جانب العثور على مجموعة منوعة من المجالات التي يمكن أن يتحقق فيها العمل *المساند الجوهري*.
والمصانع التي أتصورها سوف تضم كل نوع يخطر على البال من قاعات الاستماع: من البدايات في أكواخ الغابات، إلى جلسات الارتجال في قاعات البروفات، إلى حفلات الأداء في نوادي الجاز وقاعات الحفلات الموسيقية، إلى العمل الذي يجري في استوديوهات الصوت وغرف الاختبار لأرقى شركات التسجيلات. وستكون هذه الأماكن زاخرة بأشخاص يعرفون كيف يعزفون ـ وهم على أي حال أكثر مما تتخيل ـ وسيعرفون كيف يستمعون إلى أنفسهم وكيف يستمع كل منهم للآخر. وسيعرفون أيضا كيف يسهلون الاستماع.
سوف يضعون أجهزة في الأماكن التي تستطيع أن تلتقط أبسط همسات الألحان. ثم سيأخذون تلك الشذرات ويدفعون بها إلى الأماكن التطورية المناسبة، ويتيحون لها القدر المناسب من الوقت في المجال والحجم المناسب من المجال في الزمن.

وتتعلق الإجادة أيضا بالقدرة على الانتقال ليس فقط من الصفر إلى الواحد، أي إلى النتيجة الإبداعية، بل أيضا من الواحد إلى الصفر، أي العودة إلى ذهنية المبتدئ. إن عازفي الجاز العظام هم أناس متواضعون. وهم ليسوا مرتبطين بعملية الخلق أو منتجاتها.
يصف ذلك بات ميثنى عازف الجيتار الفذ بقوله: " من وقت لآخر، فإنك تعزف اللحن الصحيح، وذلك يجعل الأمر أكثر صعوبة.
فالمستوى الذي تصل إليه يظل يرتفع ثم يرتفع ". وهذا تعبير

صادق عن الطبيعة التى لا تنتهى لعملية الإبداع: إنـــــها استكشـــاف لا يكمل أبدا ــ رحلة لا تنتهى قط.

والارتجال الذى يجرى فى مصانع الأفكار هذه سيكون أقل فـــأقل تقيدا بالزمان والمكان. وتصور قاعة الموسيقى التى أقيم بــــها أحـــد مؤتمرات مؤسسة " تيد كونفرنسز " فى مدينة كوبى باليابـــان ســـنة ١٩٩٣. فهيربى هانكوك يعزف دويتو ثنائى مرتجل على المســـــرح مع ماكوتو أوزونى ... الذى يجلس فى ستوديو للموسيقى فى طوكيو على بعد بضع مئات الأميال. ولنتأمل ألبومات دويتو فرانك ســـيناترا التى سُجلت، فى معظم الأحيان، بدون أن يقابل السيد سيناترا فـــى أى وقت زملاءه فى الدويتو. وفى أيامنا هذه ينطبق نفس الشىء علـــــى الارتجال فى مجال الأعمال: وأكثر من أى وقت مضـــــى أصبحـــت لدينا الأدوات ــ فى صورة شبكات للكمبيوتر وتكنولوجيا طيعــــة ــ التى تسمح بالارتجال حول الأفكار بدون مراعــــاة لقيـــود الزمـــان والمكان. إننا نستطيع أن نحافظ على دفء الإبداع فى نفس الوقـــت الذى تتسع فيه خياراتنا الإبداعية إلى أقصى حد.

وقد ذكرنا من قبل أن الحوار والحديث هو نوع من الارتجـــال. والآن نتوسع فى هذه النقطة: الحديث هو الأداة التنظيمية التـــى يتـــم من خلالها التعبير عن الإبداع وكذلك إدارته. قال لى مـــرة مـــايكل جيوجهيجان من شركة ديبون: " إن الميزة التنافسية الرئيســـية لأيـــة شركة هى من يسمح له بإجراء أية محادثات حول أى موضوعـــات مع أى أشخاص وفـــى أى وَقـــت ". وأحـــاديث الأعمـــال تشـــكلها السياسة، والتسلسل الـــــهرمى، والـــهيكل، والأنظمـــة، أى بإيجـــاز الموسيقى المدونة. ولذا فليس من المستغرب أن ينتهى الأمر بكثـــير من المنظمات إلى أنها تتحدث مع نفسها بدلا من أن تمـــارس فـــن الارتجال فى الحوار من أجل خلق شىء جديد.

وتستطيع الشركات أن تنظم الحديث تنظيماً أفضل بشكل مقصود. والأماكن التى يرتادها المديرون هى فرص تقليدية لأنواع من الأحاديث تختلف عما يدور داخل المكاتب. وكثير من الطقوس التى تمارسها الشركات من تنظيم رحلات لركوب الزوارق أو لعب الجولف هى من أجل خلق فرص جديدة للمحادثات. وفى اليابان، أصبحت عادة أن يأخذ المرء رئيسه فى العمل لقضاء أمسية عشاء، والإفراط فى الشراب، والكلام بلا قيود، والمحادثات الصادقة، أصبحت من الأمور المألوفة.

ولكن يمكن أن يكون هناك مستوى أعلى فى تصميم المحادثات العملية. وقد تحدث بيتر شوارتز، رئيس شركة " جلوبال بيزنس نت وورك " عن فن " الحديث الاستراتيجى " ــ أى جمع أشخاص ذوى وجهات نظر مختلفة ليتحدثوا عن المستقبل، وذلك شبيه بجمع عازفين فى أوركسترا للجاز من أجل ارتجال أفكار جديدة. وهذا هو السبب فى أن " جلوبال بيزنس نت وورك " تضم أعضاء قادمين من مجالات متباعدة مثل الفيزياء، وتصميم الكمبيوتر، والبيولوجيا العصبية، والشعر، وموسيقى الروك.

ويمكن لممارسة الحديث، كما رأينا، أن تؤدى إلى إعادة تصميم جذرية للتنظيم. ومن أمثلة ذلك الواضحة شركة " أوتيكون ". فهى عندما ألغت الحدود والهياكل الوظيفية، أتاحت للأحاديث أن تجرى عبر التخصصات العلمية المختلفة والحدود الوظيفية، وهى عملية استخدم كوليند فى وصفها تعبيرات " منظمة الاسباجيتى " (حيث يرتبط كل واحد بكل واحد آخر) و " منظمة المهام المتعددة " (حيث يقوم كل فرد بعدد من المهام بغض النظر عن التخصص المهنى). وتكون الأولوية للاتصالات الشفوية غير الرسمية على المذكرات المكتوبة، مع التشجيع الصريح للحديث كما ونوعا. ومما يسر

الحديث أيضا التخطيط المفتوح لمكاتب " أوتيكون ". وهو وضع شبهه كوليند بـ " الوجود على خشبة المسرح ". وقد أدى التنظيم الذى وضعته " أوتيكون " للمشاريع إلى تشجيع المحادثات، التى زادت من كثافتها الطبيعة المؤقتة لأوضاع العمل فى كل مشروع. كما باتت الأحاديث ممكنة نتيجة لإخلاء المكان، موردا بأدق التفاصيل الهندسية المحددة مثل عرض السلالم التى تربط بين الطوابق.

وكذلك تصبح الأحاديث ممكنة من خلال تيسير الوصول إلى المعلومات. فأنت لا تستطيع أن تتكلم عما لا تعرفه. وباستثناءات قليلة للغاية، فإن كل المعلومات المتعلقة بأداء " أوتيكون " العملى وتنظيم المشاريع متاحة لكل العاملين عن طريق خط الاتصال المباشر. وذلك تطبيقا لنفس الخبرة التى شهدناها لدى " جلوبال بيزنس نت وورك ". وعلى حد تعبير بيتر شوارتز: " كل من فى الشركة يعرفون حجم رصيدنا فى البنك، وحجم الفواتير التى نصدرها، والمستحق لنا، والمستحق علينا، ومدى ربحيتنا ".

وقد سبق أن قلنا إن تكنولوجيا المعلومات هى أهم الأدوات فى أوركسترا الإبداع. وذلك يرجع إلى حد كبير إلى تأثيرها على الحديث. وقد لا يكون تعبير " تكنولوجيا المعلومات " هو التعبير المناسب فى هذا الصدد. وقد تقدم ألبرت بريساند، من مجموعة الخبراء فى تكنولوجيا المعلومات المسماة بشركة " بروميثيوس "، باقتراح تسمية " تكنولوجيا العلاقات " بدلا من " تكنولوجيا المعلومات "، باعتبار أن ذلك هو التعبير الصحيح لوصف التزاوج الجديد بين أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات. إن التعديلات المرنة فى الحدود التنظيمية، التى أصبحت ممكنة بواسطة التكنولوجيات الجديدة، هى جوهر التنظيم المرن فى المستقبل.

وهذه هى أهمية فضاء المعلومات. إنه يسمح بأن يدور الحديث متحررا من قيود الزمان والمكان. ففى نادى فضاء المعلومات القائم على المساواة، يستطيع أى شخص أن يتكلم مع أى شخص فى أى وقت وفى أى مكان (إذا كان كل منهما يعرف عنوان البريد الإليكترونى للآخر). ويتحول فضاء المعلومات إلى نظام حكم يقوم على أصحاب المواهب، حيث يصعد اللاعبون إلى مسرح تصورى ليأخذوا أدوارهم ويسمع فيه صوت كل منهم. والتكنولوجيا لن تقف محلك سر. ففضاء المعلومات باعتباره وسيطا للحديث سيؤتى أكله عندما تخلى أنظمة الاتصال المباشر المعتمدة على النصوص، وهى الأداة الرئيسية للاتصال عبر فضاء المعلومات اليوم، مكانها للاتصال متعدد الوسائط الذى نشهد لمحة منه " شبكة الإنترنت العالمية " عند استعدادها للتفجر على المسرح فى صورة خدمات لمؤتمرات الفيديو والبيانات متعددة الوسائط بصورة كاملة. ولنتخيل أنك تستطيع أن ترى زملاءك بدقة كاملة بالفيديو حيثما يكونون فى أى مكان من العالم، وأن تتمكن من أن تتحدث معهم مستعينا بمجموعة منوعة من أدوات الدعم مثل نقل المستندات وتبادل البيانات عبر المؤتمرات.

بل إن الحوار لا يحتاج لأن يكون مرتبطا بأشخاص معينين موجودين فى مكان وزمان معينين. فعندما نصبح رقميين، باستخدام تعبير نيكولاس نيجروبونتى، فإننا نستطيع الآن أن نواصل الحديث مع نواب رقميين للبشر. وبمرور الوقت، فإن هذه التكنولوجيا سوف توفر شركاء ذهنيين لتلاقح الأفكار بالطلب من أجل الجيل المقبل من الأفكار الجديدة والحوارات المفتوحة. وما البريد الصوتى التفاعلى ومنتجات تكنولوجيا الوكلاء التى أصبحت الآن إنتاجا عاديا لشركات مثل " وايلد فاير " و " ايجنتس إنك " إلا إرهاصا بالمستقبل.

وفى الجوهر، فإن الحوارات تتيح لنا الخلق والإبداع، لأنها هى المكان الذى يتحقق فيه الاختلاف والتنوع. وهنا نستطيع أن نجد الطابع اللاخطى للقفزات الإبداعية للفكر، والقدرة على تحويل المعرفة من بيانات إلى رؤية، ومن رؤية إلى فكرة، ومن فكرة إلى قيمة. ودور القيادة هو جمع المواد الخام القيمة للاختلاف عن طريق توصيل الأشخاص الذين يتكلمون لغات عاطفية مختلفة ببعضهم البعض، وذلك عادة من خلال ... الحديث.

وسوف يتركز اهتمام مصانع الأفكار، مثل غيرها من الأعمال، على الثقافة وستسجل معتقداتها فى بيانات تعبر عن ثقافة الشركات. ولكن فى تلك البيانات ستكون هناك إشارة أكثر صراحة للإبداع، وبقدر من التفصيل أكبر كثيرا مما كان يحدث فى الماضى. وأصحاب الأعمال يقولون إنهم يحتاجون إلى أشخاص مجددين ومبدعين. وهذا فى ذاته ليس له معنى. وفى المستقبل، سوف نبين مطالبنا من الإبداع بأبعاد محددة تبين الأسلوب المعرفى، ومجال العمل، والجزاء.

وسيكون هناك اختلاف هائل بين ثقافات مصانع الأفكار هذه، ولكنها ستتقاسم كلها أفكارا معينة. سيكون من بينها الافتقار إلى الموقف العاطفى من النظام الحالى. بل إن شهية التغيير، كمقابل للبقاء المستمر، ستكون هى شعار اليوم. يقول ريتشارد سول وورمان، مهندس المعلومات البارز وصاحب الأسلوب المتفرد فى هذا المجال: " هناك سؤال واحد له قيمة بين الأسئلة التى يمكن أن توجهها فى أى وقت: ماذا تفعل الآن إذا أتيح لك أن تبدأ مرة أخرى؟ إن الحياة هى ما تفعله فى مقبل الأيام. هى دائما مقبل الأيام. التالى هو المهم. والتالى لا نستطيع أن نعمله مسبقا، ونحن جالسون هنا.

إن ما مضى قد انقضى. وكل ما نستطيع أن نعملـــه هــو المقبــل. وأعظم المشاعر البشرية هى استباق المقبل ".

وفى مصانع الأفكار، سيعرف الناس أيضا مـــا يعرفونـــه ومـــا لا يعرفونه. وسيحتفظون بتاريخ لمبادراتهم الإبداعية: من أين أتـــت، وما مدى ما لقيت من ترحيب (إن وجـــد) ومـــن انتقـــاد، وتقييـــم، ومساعدة، وعرقلة، وتحقيق للذات، أو وضع فى الإنتاج. وســـتكون " خريطة " موارد شركتهم الإبداعية مألوفة لهم كما كانت الخريطـــة التنظيمية مألوفة للأجيال السابقة من المديرين. ولن تكون خريطتـــهم هى الخريطة الوحيدة التى يرجعون إليها ويحدثون بياناتـــها: لأنـــهم سيعرفون خرائط منافسيهم أيضا.

وسوف يكون لمصنع الأفكار هـــذا مســـتقبلا ارتباطـــات قويـــة ونشيطة ببيئته " الخارجية ". وإدارة الإبداع هـــى إلـــى حـــد كبـــير إدارة للحدود: تقيم حوائط حامية حول المنتجات الهشة، وتفتح نوافـــذ وأبوابا خلال الجدران، وتزيل الجدران بالكامل. وربما تعود بعد ذلك إلى البدء من جديد. وهكذا ستكون هندســـة المصنـــع ــ والغـــرف داخله ــ فى حالة إعادة تصميم مستمرة، كما لو كان لدى كل مديـــر نموذج أصلى لجهاز التصميم والإدارة بالاستعانة بالكمبيوتر الخـــاص به من أجل التصميم التنظيمى والإدارى، واستعداد قائم لاســـتعماله. وبهذه الطريقة تكون العملية الإبداعية موازيـــة للمنتـــج الإبداعـــى. ويكون المؤقت هو القاعدة: والتدمير الخلاق هو القاعدة المتبعة.

إن مصنع الأفكار الذى أتصوره مكانا مثيرا، محـــددا وحيويـــا، وليس ذلك فقط لأنه يموج بالأفكار الجديدة. فهو مثير أيضا لأن مهام الإدارة ستكون قد أصبحت مثيرة مثل مهمة الاخـــتراع. فـــالاختراع نفسه سيصبح من مهام الإدارة. لكن سيكون مـــن المطلـــوب مـــن

المديرين، فوق ذلك، أن يلعبوا ــ وبكفاءة ــ دورا موازنـــا جديـــدا ومثيرا، هو تحقيق التوازن بين الانفتاح والغـــرض المحـــدد، بيـــن الموهبة الفردية وديناميه الجماعة، بين الأمن والمخاطرة، بين اللعـب الحر والأخذ فى الحسبان. وسوف يعـــالج القـــادة هـــذه المفارقـــات آخذين بضبط النفس، وسيعالجون المفارقات بطريقـــة تســـمح لـــهم بأن يوجهوا الأسئلة الصحيحـــة فـــى الوقـــت الصحيـــح. أى أنـــهم سيعزفون النغم التالى، وفقا لمقامات موسيقية مختلفة:

النغمـــة	النغمة المقابلة
الحرية	الانضباط
الانفتاح	تحديد الهدف
التعبير الفردى	سلامة الجماعة
الأمن	المخاطرة
ذهنية المبتدئ	الكفاءة المهنية
ممارسة اللعب	ممارسة الحساب
الشكل الحر	الشكل المحدد
العودة إلى الأساسيات	السير نحو المجهول
الخ	الخ

وإنى لأتذكر هنا وصايا جون هايدر فى كتابـــه " *المبـــدأ الأول للإدارة* " (The Tao of Management): " كل أنواع السلوك تـــؤدى إلى أضدادها. وعليك أن تتعلم رؤية الأشياء بطريقة عكســـية، مـــن الداخل إلى الخارج، ومن أعلى إلى أســـفل ". أى بعبـــارة أخـــرى، التوصل إلى المسألة الصحيحة فى الوقت الصحيح. نحن نحتاج إلـــى مزيد من النظام فى بعض الأحيان، وقدر أقل فى أحيـــان أخـــرى. نحتاج إلى المزيد من الكفاءة المهنية فى بعض الأحيان، ومزيد مـــن

الميل للعب فى أحيان أخرى. نحتاج فى بعض الأحيان لأن نعود إلى ما نعرفه جيدا، وفى بعض الأحيان نحتاج إلى تحرير عقولنا بالكامل من المفاهيم المسبقة. وإثارة السؤال الصحيح فى الوقت الصحيح هى مهارة ميسِّر الإبداع، ومهارة المدير الناجح أيضا. تقول جانيت اكسيلرود، الموظفة رقم واحد فى شركة " لوتس ديفلوبمنت " : " إن عملية خلق الشركة كانت هى " فهم كيفية ممارسة الرقص. صدقونى إن هذا هو كل ما فى الأمر. فأنت تبدأ بتحريك أردافك فى هذا الاتجاه وكتفيك فى الاتجاه الآخر. واضبط نفسك مع الموسيقى، ودعها تحقق الباقى ". وإجادة هذه الرقصة تعنى التخلى عن الارتباط بالأشياء الدائمة، وباليقين، ووضع كل شىء تحت السيطرة، والعزف من الموسيقى المدونة. وعندما تجيد الرقص لا تعود بحاجة إلى اتباع العلامات الموضوعة لحركة الأقدام على أرضية الغرفة.

وفى مصانع الأفكار المستقبلية هذه، أرى المديرين يخرجون من مكاتبهم القابعة فى الأركان ليصبحوا عوامل حفز للموارد الإبداعية لمنظماتهم. وأرى أجهزة الكمبيوتر الشخصى وخزانات كتب جوالة تمر بلا مجهود من خلال الحوائط (المادية)، وترسم مسالك جديدة خلال الفضاء (التصورى). أرى شبكات من أجهزة الكمبيوتر المتصلة ببعضها تجوب العالم بحثا عن المعلومات، والفرص، وتسعى لاجتذاب الخارجين عنها للدخول فى نطاقها. وهى تدفع مكان العمل فى نفس الوقت إلى الخضوع للخيالات الخصبة المتداخلة.

وأخيرا، أرى تقسيما متزايدا للعمل (الإبداعى) فى بيئة الأعمال العالمية. ومع ازدياد تكلفة ومخاطر البحث والتطوير، فإن عددا متزايدا من المؤسسات العملاقة للصناعة العالمية ــ سواء للسيارات أو المواد اللاصقة أو الأدوية ــ سوف تتخلى عن الأشياء التى لم

تخترعها داخليا بسبب كبريائها الإبداعية. وستزداد حساسية مديريها بالأشكال الخاصة بالمديرين من الإبداع. سيكونون خبراء فى التقييم، والتمويل، والتصنيع، والتسويق، والتوزيع، الخ. أما تصميم السلع والخدمات الجديدة، فسوف يعتمد بدرجة متزايدة على الوافدين، والمتعاقدين من الباطن، والحلفاء، أى المواهب الموجودة فى عالم الإنتاج المستقل.

ولكن ينبغى الحذر: إن عالم الأعمال المشحون بالحريات وضرورات الإبداع ليس ملجأ آمنا للسلام والهدوء. ولنتذكر شعار ريتشارد سول وورمان: " إن الحياة هى ما تفعله لاحقا ". وهذه الحياة تعدك بالإثارة، والفرص المتاحة، والمغامرة، والجدة، والمغزى المستمر، و (نأمل) التسامح الذى يأتى مع الفرصة الثانية (والثالثة والرابعة وربما بغير حدود). ولكن ليست هناك راحة فى هذه الحياة: ليس هناك تساهل فى مطالبها. وليست هناك سمعة طيبة دائمة كذلك، وإنما هناك جولة تصفيق من حين لآخر. وعلى العكس من ذلك، فإن وصف وورمان للحياة يذكرنى بالحكاية القديمة التى يروونها لكل وافد جديد على غرفة الأخبار: " هل ترى ذلك الرجل الجالس هناك؟ ". يقول أحد مدربى الوافد الجديد، وهو يشير إلى المحرر القديم فى منتصف القاعة المفتوحة: " إنه رئيسك، وفى كل يوم تذهب إليه وتقدم إليه الموضوع الذى كتبته. وفى كل يوم، ومهما يكن من جودة موضوعك، ومهما يكن من جدارته بالفوز بجائزة بوليتزر، فإنه لن يقول لك غير جملة واحدة: حسنا، وماذا ستقدم لى بعد ذلك؟ ".

" الذى بعده من فضلك ! "، هذا ما تقوله الحياة دائما فى السوق التى يحركها الإبداع. وهذا هو الشرط الضرورى بغير كلام أيضا

فى جلسات الارتجال الحر. وينبغى ألا يتقدم للمشـــاركة ذو القلـب الهيّاب، والمطالب بالأمان، والمكتفى بالقليل، والمتباطئ أو المتمـهل. فالآخرون جميعا سوف يتقدمون بطلباتهم بروح عالية وخيال واسـع. غير أن مجالات الأعمال ليس لها خيار فى هذا الصـــدد. فالإطـار الثقافى والتنظيمى الذى تأخذ به هو " الذى بعده من فضلـك! "، وإلا فإنها ستخرج ببساطة من مجال الأعمال. إمـا الارتجـال الحـر أو الموت ــ القضية واضحة إلى هذا الحد.

إشارات

- من الضرورى الاحتفاظ بالصورة " الجامدة " القديمـة للمصنـع إلى جانب الصورة " المرنة " للموسيقى.
- فى المستقبل، سنعيش كلنا ونعمل وننجح وفقـا لمبـدأ الاعتمـاد المتبادل: الأفكار تعتمد علـى المنتجـات الناجحـة، والمنتجـات الناجحة تعتمد على الأفكار، وكلاهما يعتمد على الإدارة الفعالـة للإبداع.
- لا يكفى أن تكون مبدعا إذا لم تكن قادرا على التنفيذ. ولا يكفـى أن تقوم بالتنفيذ إذا كان ما تصنعه شيئا لا يريده الناس. ولا يكفـى أن تكون قادرا على التنفيذ والإبداع إذا لم تتوافـر لـك الـهياكل والثقافة التى تكفل لك البقاء فى الأمد الطويل.
- إن الإجادة تعنى القدرة على الانتقال، ليس فقط من الصفـر إلـى الواحد، أى إلى النتيجة الإبداعية، بل أيضا من واحد إلى صفـر، أى العودة إلى عقل المبتدئ.
- إن عملية الإبـداع هـى استكشـاف لا ينتـهى قـط ــ رحلـة لا تنتهى أبدا.
- الأشياء المؤقتة هى القاعدة: التدمير الخلاق هو شعار اليوم.

خاتمـــة

عـــدّة الإبــداع
دليل لصباح يوم الاثنين

ها هى حقيبة بالمعدات اللازمة لمواجهة أســئلة يــوم الاثنيــن (أول أيام الأسبوع) المألوفة بشـــأن الإبــداع. وإنـــى أســتطيع أن أتصور رجل أعمال مخلصا يقول: " كل هــــذا طيــب ومعقــول، هذا الحديث الكثيرعن الإبداع. لقد قرأت كتاب " *الارتجال الحـــر* ". ولكن كيف سيساعدنى ذلـــك فـــى صبـــاح يــوم الاثنيـــن؟ كيــف سيغير الطريقة التى أدير بها عملى؟ مـــا الــذى ينبغـــى أن أعملـــه أولا ؟ ما خطتى للتنفيـــذ ؟ " ســيداتى وســادتى، لقــد جئنـــا إلـــى لب الموضوع.

إن لدى كل منا نسخته الخاصة من السؤال المتعلق بصباح يـــوم الاثنين. كلنا نعرف أن الإلهامات المتألقة فى عطلة نهاية الأســـبوع يجب أن تتفق مع الأحكام التنفيذية فى يوم العمل. والقدرة الإبداعيـــة، كما قلنا مرارا وتكرارا، تتعلق بكل من إلهام الفن وقواعد الانضبـــاط الصارمة، بأيام آخر الأسبوع وصباحات يوم الاثنين (أول الأسبوع). وهى موسيقى مثل الجاز، تذكيها بالمشاعر والإلهام، ولكنها تســـتمر من خلال الانضباط. وعازفو الجاز لا يكتفـــون بعـــزف أى شـــىء يخطر على بالهم. فالإبداع أيضا يجب أن يكون مدعوما، وموجـــها، ومسنودا بشكل ما، وممارسة، وطريقة ـــ أى بعبارة أخرى بوقـــائع

ملموسة تحتاج إلى هيكل واهتمام بالتفاصيل. وهى تغدو لا شيء بدون إجراءات عملية.

وفى هذا الفصل أقدم دليلا، خطوة بعد خطوة، لانضباط الإبداع. وسوف ننظر فى أسئلة صباح يوم الاثنين من وجهة نظر الأفراد، والمديرين، والقادة.

الأفراد

حدد *الإشكالية الإبداعية*. بالنسبة للأفراد، من هنا يبدأ العمل الإبداعى. والتحدى هو تشكيل إلهامك الإبداعى، تحويل رؤاك إلى أفكار تستطيع أن تستخدمها فى العمل. وهذا يصبح الإطار الذى تتم فى نطاقه العملية الإبداعية.

جرد *ذهنك*. فالإبداع يأتى إلى العقل المستعد للاستقبال. أنت بحاجة إلى صفحة بيضاء من الورق العقلى. فالعقل الممتلئ بأفكار موجودة من قبل لن يكون فيه مكان كاف لأفكار جديدة. وذلك لا يحتاج إلى الذهاب إلى دير من أديرة طائفة " الزن ". فكل ما يحتاجه بعض الناس هو بضع دقائق فى غرفة هادئة مظلمة. وآخرون يصفو ذهنهم بعد مشى نشيط، وبعضهم بعد القفز فى حمام السباحة، أو الاستماع للموسيقى لفترة قصيرة. وأيا كان الأسلوب الذى تختاره، فإنك كلما استخدمته زادت فاعليته.

نشط الخيال. الخيال شبيه بالعضلات: يزداد قوة بالاستعمال. وليست هناك وسيلة لاستعماله أفضل من التطلع إلى المستقبل، ولنقل ٢٥ سنة من الآن، كطريقة لدفع تفكيرك إلى ما وراء المجال الذى تعرفه. ضع تصميما لسيارة " فورد تورس " لسنة ٢٠٢٠. ارسم خط الأفق لجزيرة مانهاتن فى سنة ٢٠٣٠. تخيل سلالة جديدة من

الخيول. وتجاهل كل حدود الموارد والعلم والمنطق، وابتدع خمسة منتجات تخرج عن المألوف. ادفع تفكيرك إلى المجهول لقدح زناد الرؤى وإطلاق العنان للأفكار.

أطلق العنان لرغباتك. إن اختيار اللغة المناسبة يمكن أن يؤدى إلى انطلاق الأحلام. وأنت عندما تقول " إنى أريد "، فإنك تركز اهتمامك على ما ترغب فيه، أو ما تقدره، أو ما تأمل فى أن يكون ممكنا، وليس بالضرورة أن يكون أمرا عمليا. فاختيار اللغة الصحيحة يمكن أن يفتح الباب أمام الإمكانيات. ورغباتك تعبئ مشاعرك. وأنت لن تحاول تحقيقها كلها (ولا ينبغى لك) ولكن لها أهمية حيوية فى إطلاق إمكانياتك.

فكر بطريقة جديدة. ماذا يمكن أن يقول عن فكرتك واحد من أعضاء عصابات الموتوسيكلات؟ ماذا يكون رد فعل صبى عمره ١٢ سنة ؟ انزل إلى الشارع واسأل الرجل الذى يبيع البضائع فى محل البقالة.

اكسر روتين يومك. غير محيط عملك، وعادات عملك، والطريق الذى تسلكه إلى عملك، وجدولك الزمنى، والأشخاص الذين تتكلم معهم، والذين لا تتكلم معهم ــ أى شىء يهز إطارك المرجعى المعتاد، ويبعد ذهنك عن عاداته المألوفة. ألا تقرأ غير كتب الأعمال؟ إذا كنت كذلك فابحث عن رواية. هل تقرأ " *تقارير المستهلكين* " ؟ إذن فاقرأ " *الجنود المرتزقة* ".

اعثر على ملجئك (كوخ الغابة) الخاص. كما أن للفنان الأستوديو الخاص به، فإنك تحتاج إلى ملجأ خاص، إلى مكان ينشط عملياتك الإبداعية، ويكون خاليا من الالتزامات. بعض الأشخاص يفضلون غرفة ساكنة بعيدا عن ضجيج الحياة. وآخرون يحبون أن

يكونوا فى خضم السيرك البشرى. وقد ألفت أساطير عن إطلاق (مقاهى) باريس للإلهام. وغرف الفنادق أماكن معروفة يلجأ إليها الكتاب فى حالة إصابتهم بمخاض الإبداع. وأنا أكتب هذه الكلمات مثلا فى غرفة بفندق فى أمستردام. وصديقى دانى هيليس لم يستكمل بحثه عن أجهزة الكمبيوتر المتوازية بأعداد ضخمة إلاّ عندما أغلق على نفسه الباب فى غرفة بفندق ديزنى وورلد إلى حين إتمام المهمة. وتدفق الأفكار الجديدة هو أهم شىء – وأكثر الأشياء تعرضا للمخاطر – فى الرحلة الإبداعية. وعندما يبدأ هذا التدفق ينبغى عدم السماح لشىء بأن يقف فى سبيله. قال آينشتاين إنه حصل على أفضل أفكاره أثناء وقوفه فى الحمام تحت الدش. وعندما تجد " الدش " الخاص بك لا تخرج من تحته (فإذا أصابك الماء ببعض الضرر سيكون ذلك ثمنا ضئيلا تدفعه مقابلا للذهب الإبداعى).

توقع أن تكون مبدعا. إن الرياضيين الذين يقتربون من خط البداية مع تصورهم للفوز يكونون أكثر احتمالا لتحقيق النجاح عن الذين يشكون فى قدرتهم.

تتبع العملية. الإبداع عمل غير ملموس. ولمساعدته، ينبغى أن تجعله ملموسا. إذ يقوم ريتشارد برانسون من شركة " فيرجن جروب " بتدوين ما يعن له من أفكار فى نوتته التى لا تفارقه. ومجرد الكلام عن التحدى الإبداعى الذى يواجهك يمكن أن يساعد فى جعله أقرب إلى الواقع. ابحث عن شخص يكون شاهدا على مبادراتك الإبداعية. وحاول أن تعطى كلا منها اسما.

المديرون

اعرف دورك. الخطوة الأولى لمدير القدرة الإبداعية هى أن تعرف ما هى مهمتك. إنها ليست الإدارة التفصيلية للعمليات

الإبداعية والأشخاص المبدعين. وهـــي ليست إعطــاء الأوامــر وممارسة السيطرة. إنها إقرار الحدود وتحديد المشاكل. وإذا عدنـــا للتشبيه بموسيقى الجاز، فـــهذا يعنـــى التقـــاط النغمـــة، ومقاماتـــها الموسيقية، وإيقاعها، ثم تحديد الخطة ـــ متى تبـــدأ ومتـــى تنتـــهى. وبعد ذلك، هناك الترتيب ـــ تصور ذلك التجميع للآلات الذى ينتـــج أحسن صوت ـــ ومراعاة الانتقاء بدقة لمن يكون عليه الـــدور فـــى العزف. كما أن المدير يساعد فى خلـــق هويـــة للفريـــق. إن فـــرق الموسيقى العظيمة، لها أسماء، وشارات، وماركات تجارية تعـــرف بها. وهذا شان كل الفرق العظيمة.

كن حاميا للعاملين معك. إن فريقـــك هـــو ابنـــك. دافـــع عنـــه بشراسة. وإطلاق حكم مبكـــر أو مبتســـر يمثـــل تـــهديدا لصحـــة وليدك. دافع بحرارة عن التفاعل الحر، المفتوح والمدهـــش وغـــير المعتاد. اجعله آمنا. وقد وصـــف زميـــل فـــى مدرســـة هارفـــارد لإدارة الأعمال ـــ حيث يعرض طلاب الدراسات العليـــا أفكـــارهم فى مواجهة ما يقرب من مئة من أقرانـــهم ـــ ذلـــك بقولـــه: " إن مهمتنا هنا أن نجعل تلاميذنا شجعانا ".

استخدم الإيماءات المسرحية. إن الإيماءة المثيرة أو الواضحـــة يمكن أن تخلى العقل الجمعى أو تزوده بشحنة قوية، سواء كانت تلك الإيماءة بالانتقال إلى موقع جديد، أو القيام بعمـــل جديـــد، أو بعـــث توقعات جديدة، أو عبارة بلاغية أو تجميع الأشخاص بطريقة جديدة. أرسل فريقك إلى الكوخ فى الغابة. أو إلى الصف الأول فى مدرســـة السباق.

اكتسب " منطقة ساخنة " للابداع. إن فريقك يحتـــاج إلـــى بيئـــة مادية تجمع بين الأمن والحفز. ويجب أيضـــا أن تكـــون انعكاســـا

لتفضيلاتهم من حيث الجانب الشكلى، أى مكان إجراء البروفات فى مقابل القاعة الرسمية للعزف. اسأل أعضاء الفريق عما يفضلونه ـ غرفة صغيرة أم طابقا متسعا يجرى فيه الهواء؟ أريكة مريحة أم مقعدا مستقيم الظهر؟ طبقا عليه ساندويتشات أم غداء كاملا بعجائن اللازانيا؟ أحدث تكنولوجيا الكمبيوتر أم الاكتفاء بالورق والقلم الرصاص؟ إن هدفك هو خلق مكان يستطيع فيه فريقك أن يحقق أقصى إمكانياته. ليست هناك قواعد، وإنما هناك نتائج. لا تحاول أن تفرض، بل استمع واستجب.

اخلق ثقافات فرعية. إنك تريد أن يكتسب فريقك شعورا قويا بالهوية والوحدة. والشارات والعلامات التجارية المسجلة تساعد فى هذا السبيل، كما يساعد وضع عبارة مجازية قوية تبين التحدى الذى يواجهه الفريق. اللغة، والأعمال الرمزية، والأحداث التى يجرى اختيار توقيتها، وخلق التوقعات المناسبة، كلها عناصر من الثقافة الفرعية. ساعد فريقك من خلال الأحداث التى تعزز الارتباط، وقدر نجاحاتهم، وساندهم عندما تنتهى جهودهم بالفشل.

عليك بإجادة فن الحديث. إن الحديث ـ أى الاتصال الشخصى ـ من أهم أدوات المدير. فهو يضع كل شىء على المستوى الإنسانى، وهو بالتحديد المستوى الذى يوجد فيه الإبداع. ويمكن أن يقال إن الإدارة تتم من *خلال* الحديث. الحديث هو الوسيلة لبيان الحدود، والتكليف بالمهام، ورصد التقدم، وإقرار التوقعات، وتوجيه الأسئلة الجيدة، وتقديم المدخلات. ويمكن إطلاق قدر هائل من الإبداع من خلال الحديث البارع. احرص على إجادة فن الكلام الإيجابى: وليس هناك ما يغلق الباب أمام الإبداع أسرع من النغمة السلبية أو إصدار الأحكام على الأشخاص. وحتى إذا كرهت إحدى

الأفكار فعليك أن تحترمها وتحترم الشخص الذى قدمها. وعليك أن تجد وسائل لتقديم النقد أو التغذية المرتدة بطريقة تدفع إلى تفكير جديد. وأخيرا يجب أن تجيد لغة الإبداع المناسبة بالذات للعمل الذى يقوم به فريقك.

اجعل الزمن حليفا لك. وفق بين جداول المواعيد، والترتيبات الزمنية، والمواعيد النهائية، حتى بين المبدعين الذين ربما ينظرون إلى الوقت ـ وينفرون من دقات الساعة ـ نظرة تختلف اختلافا تاما عن بقية أفراد منظمتك.

ارسم الحدود. إن الأشخاص غير العاديين يحتاجون غالبا إلى حدود غير عادية. ولا تخش استخدام الحزم. وبالرغم من أن الفرق الإبداعية قد تجفل وتتذمر، فهى لابد أن تعرف أن هناك حدودا للحرية.

ارسم خريطة للقدرات الإبداعية. حدد بدقة أكواخ الغابات والنقاط الساخنة. وما مدى انطباق هذه الخريطة على الهيكل التنظيمى، وتوصيف الوظائف، والعناصر الشكلية الأخرى؟ استخدم هذه المعلومات كدليل لخلق نقاط ساخنة جديدة. واحصل على مدخلات من الخبراء.

اخلق أماكن تزدهر فيها القدرة الإبداعية. عليك أن توفر زوايا معزولة بقدر كاف عن الأعمال اليومية. وإذا كان العزل أقل مما ينبغى فسيشعر الناس بالكبت، والانشغال عن الأمور الجوهرية، وعدم الفاعلية. وإذا كان العزل أكثر مما يجب، فقد ينطلق العمل الإبداعى (والتكاليف) خارج السيطرة. فالمكان مصدر أساسى للميزة التنافسية: فالزاوية المناسبة تملك البيئة التى تحرك الموهبة. ومن الأسئلة المهمة فى هذا الصدد:

- ما الفلسفة التصميمية وراء الزوايا الإبداعية؟ وما مبادئ التصميم الحديثة التى تستطيع استخدامها؟
- هل تلك الزوايا المنعزلة ملائمة الآن لمطالب الأشخاص المبدعين فى الشركة والأشخاص الذين تأمل فى أن تجتذبهم؟
- كيف تعرف ذلك؟
- إلى أى مدى تكون هذه الزوايا المنعزلة انعكاسا لقيمك، وللأولوية التى تمنحها للإبداع فى شركتك؟

أنشئ " موقعا ساخنا " ـ ثم قم بحمايته. فالأمر يتطلب وقتا وقدرا من الحظ لخلق مكان تجرى فيه الأمور حقا. فعندما تعثر عليه، ارسم الحدود، وقيد فرصة الدخول إليه، وشجع على وجود شعور بثقافة فرعية. واحرص على احتواء الطاقة حتى يمكن أن يحدث الاحتراق الداخلى.

أنشئ عوازل للنشاط الإبداعى. حدد المناطق المحمية للعمل الإبداعى. ورغم أن تصميم مكان العمل فى شركة " أوتيكون " هو التصميم المفتوح بلا حوائط، فإن الشركة تحتفظ بأماكن خاصة يستطيع الأفراد أن يستخدموها عندما يريدون أن ينفردوا بأنفسهم.

مارس فن إتاحة الفرصة للآخرين. ابحث عن الإبداع خارج جدران شركتك. إن شركة " سامسونج " الكورية العملاقة تبعث بعض أفرادها إلى " بالو آلتو " بكاليفورنيا ليقوموا بأعمال لشركة " إيديو " للتصميمات. وهم ينشئون لأنفسهم مقرا ويشرعون فى العمل لتعلم الإبداع. وهذا يهيئ موئلا يمكن داخله النظر فى الأفكار الجديدة والمختلف عليها خارج نطاق المجرى الرئيسى لتوجهات الشركة.

أعلن بقوة عن قدرتك الإبداعية. إن الإبداع سلاح تنافسى قوى، وينبغى أن تعمل على أن تعرف السوق، ومنظمتك، والعالم كله أنك تمتلك هذه القدرة.

اضرب أمثلة ملموسة. اجعل الرسائل المتعلقة بالإبداع محددة للغاية، ووصفية، وتفصيلية. فهى إذا لم تفهم، فلن يستطيع أحد أن يستفيد منها.

اعمل من القاعدة إلى القمة. إن زيادة الارتباطات بين المستويات فى الشركة أمر ضرورى فى شركة تسعى للإبداع. وينبغى أن يتحول التسلسل الهرمى إلى شبكة، وتتحول المنظمة إلى منصة عرض للإبداع. وتستطيع الأنظمة المعلوماتية للاتصال المباشر التى يمكن للجميع الدخول إليها أو البريد الالكترونى الصوتى أن تكون أداة للتواصل تتجاهل التسلسل الهرمى التقليدى. ولكن هناك حلولا من التكنولوجيا المنخفضة أيضا، تنويعات على صندوق الاقتراحات التقليدى. ففى الأيام السابقة، كان لدى شركة " لوتس ديفلوبمنت " نظام غير رسمى يسمى " حديقة العنب ". إذ كانت صناديق جمع الاقتراحات موزعة بطريقة استراتيجية فى كل أنحاء الشركة، وكان من حق أى شخص أن يكتب " عنقودا " لأى شخص آخر عن أى موضوع. وكان المديرون يقيسون الاستجابة للمبادرات الجديدة بعدد ما يتلقونه من " عناقيد ". وكان ذلك اعترافا بأهمية الثقافة غير الرسمية فى إيجاد مناخ للإبداع، وأهمية الوصل بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى.

القادة

قم بمراجعة للقدرة الإبداعية. فسؤال صباح يوم الاثنين (أول أيام الأسبوع) يلقى بثقله أساسا على قادة المنظمة. وقد صاغها أحد

أصدقائى من المديرين المسؤولين هكذا: " فى دوائر أعمالنا، علينا أن نتعامل مع سنة كل أيامها من أيام الاثنين ". وإجراء مراجعة للقدرة الإبداعية هو الخطوة الأولى: فهى توضح طبيعة قدراتك الإبداعية وحجمها. وتحتاج القدرة الإبداعية إلى فحص باعتبارها نظاما ، لا باعتبارها مبادرات منفصلة. والغرض هو فهم الكيفية التى تتوافق بها المتغيرات المختلفة فيما بينها. وعندما تجرى المراجعة بطريقة سليمة، فإنها يمكن أن تؤدى إلى ثورة كاملة فى النظر إلى القدرة الإبداعية ووضع خطة عمل لتنفيذها. ويجب أن يكون ذلك جهدا تعاونيا، لأن جزءا من مهمة المراجعة هو رفع الوعى. وقائمة الأسئلة التالية تساعدك على البدء فى ذلك. أخرج قلمك الرصاص:

- ما مدى كفاءتنا فى إدارة القدرة الإبداعية؟ ضع تقديرا لشخصك على نطاق من الأحسن ... إلى الأسوأ.
- متى كانت آخر مرة نجحت فيها شركتك فى تحقيق عملية إبداع فذة؟
- ماذا يدفعك إلى تصور أنك يمكن أن تحقق ذلك مرة أخرى؟
- ما القدرات المتوافرة لديك والتى يصعب تكرارها والتى تتيح لشركتك تحقيق الإبداع بصورة مستمرة وفعالة؟ وما القدرات التى تحتاجها؟
- متى كانت آخر مرة شعرت بالإثارة حقا إزاء فكرة؟ وماذا كانت تلك الفكرة؟
- متى كانت آخر مرة أجريت فيها مناقشة متعمقة عن استراتيجية شركتك بشأن الإبداع ؟

- هل تجرى هذه المحادثات على أساس منتظم، أو على الأقل قريب من الانتظام ؟
- ما الخطوات الملموسة التى تتخذها لتصبح شركتك أكثر الشركات إبداعا فى صناعتك، اليوم وفى المستقبل؟

وتماما كما أن للمراجعة المالية مقاييسها العسيرة الموضوعية، هناك أيضا مقاييس لمراجعة القدرة الإبداعية. فكل شركة هى مصنع للأفكار: فرجالها، ورأسمالها، وبنيتها الأساسية تتلاقى لتعطى تدفقا مستمرا من الأفكار. والتعبير المجازى " مصانع الأفكار " يساعدنا على التفكير فى كيفية بناء وتنظيم العمليات الإبداعية. فالإبداع ليس " إنتاجا " بالمعنى التقليدى، ومصنع الأفكار ليس بالضرورة مكانا ملموسا. ومع ذلك فإن القدرة الإبداعية لكل شركة يمكن أن تقاس باستخدام عدد من المعايير الموضوعية، من بينها:

- قيمة الأصول فى مصنع أفكارك ــ قدراتك على توليد الإبداع.
- إنتاجية مصنع أفكارك ــ مثلا، عدد الأفكار التى يولدها، وعدد الأفكار التى تحولت إلى منتجات، ونسبة الدخل المكتسب من أفكار يقل عمرها عن خمس سنوات.
- الرصيد فى بنك أفكارك الجديدة، والعمل الجارى فى تدفق خلال خطوطك الإبداعية.
- الاستثمار الذى لديك الاستعداد لتقديمه لأفكارك وقدراتك الإبداعية: ما مدى استعدادك للإنفاق على خلق معرفة جديدة، وتشكيل تكنولوجيا معلومات تدعم التعاون الإبداعى؟
- الأنظمة القائمة لديك لقياس الأداء الإبداعى.

- آخر إحصاء قمت به لأصول معرفتك وقدراتك على توليد المزيد. ومثلا، ما المهارات المتوافرة لدى رجالك؟ وهل هى المـــهارات المناسبة؟ ماذا تفعل للمساعدة فى تطوير مهارات جديدة؟
- المقاييس التى تستخدمها والطريقة التى تترجم بها إلـــى أسـلوب للإدارة.

حدد *عملية المراجعة*. قرر مدى تواتر ما تحتاج إليه لمراجعـــة قدرتك الإبداعية، ومن سيكون مسؤولا عن إجرائها، ومن ســيكونون المستمعين لنتائجها، وما خططك لترجمة تلك النتائج إلى أعمال. حدد توافق الرأى فيما يتعلق بالقضايـــا ذات الصلـــة. واحصـــل علـــى المساعدة من الخارج إذا احتجت إليها.

ضع *تصميما لنظامك*. إذا كشف الاستعراض عن جوانب نقـــص خطيرة، يكون عليك أن تصمم نظاما يبعث الإبداع فـــى منظمتـــك. ادرس ما صنعته الشركات الأخرى. ومرة أخرى، احصـــل علـــى المساعدة الخارجية إذا كنت بحاجة إليها. اطلب نطاقا واســـعا مــن المدخلات ثم صمم نظاما مناسبا لك.

تتبع المتغيرات. يتتبع ايف دوبربيه من شركة " رينـــو " كميـــة الأفكار التى يولدها كل فريق لديه، باعتبار ذلك دليلا إرشاديا علـــى أداء ذلك الفريق. ما الأساليب التى تأخذ بها فى المتابعة؟

مقياس الأداء. تحديد مقياس الأداء فـــى الأداء الإبداعـــى أمـــر حاسم. وكسب السباق مع الإبداع ليس أمرا مطلقا ولا يجـــرى فـــى فراغ، وإنما بما يمكن أن يسمى " *الإبداع المناسب* " ــ مـــا تفعلـــه بالقياس إلى أداء المنافسين. هل تعرف الإجابة عن السؤالين التاليين؟ إذا كنت لا تعرف ، فلماذا؟

- ما حجم معرفتك بالقدرات الإبداعية لمنافسيك؟
- أين تقف بالنسبة لمنافسيك من حيث الوقت اللازم لتحويل الأفكار إلى منتجات نهائية، ومن حيث نوعية بيئتك الإبداعية، ومن حيث معدل تآكل المبدعين الأساسيين لديك؟

افتح عينيك وأذنيك. أنشيء قدرة متابعة تجعلك على معرفة مستمرة بما يفعله منافسوك بشأن الإبداع.

اعمل عن طريق الشبكات. تكلم مع العملاء، والموردين، وخبراء الصناعة، وصحفيي دوائر الأعمال، سعيا للحصول على رؤى مختلفة لشركتك وللصناعة بكاملها. اذهب إلى المعارض التجارية. اقرأ النشرات الصناعية، وعلق عليها، وساهم فيها. واجعل ملف متابعتك مسايرا لآخر التطورات.

عليك بزيادة الوعي. فبدون الوعي يكون تحرك المنظمة طيرانا أعمى. أنت بحاجة إلى الصورة الكاملة حتى تتحرك في الاتجاه الصحيح. وذلك يعنى السماح للمدخلات الجديدة بأن تخترق حدود شركتك، وتتحدى دفاعاتها المؤسسية وأحكامها المسبقة. إن الافتقار إلى هذا الوعي يؤدى إلى أسوأ أنواع قصر النظر: الذى يسفر عن سقوط المنظمة فى المستقبل عاجزة عن رؤية ما ينتظرها من متاعب. ولابد من تعزيز الوعى بصورة منهجية. وهو ينشأ عادة من الاختلاف الفكرى والمعرفى عندما يلتقى المزيج الصحيح من الأشخاص والموارد. ويجب على الإدارة أن تفهم مبادئ الضبط العملى الجيد. وهاهى بعض الأسئلة التى تستطيع أن توجهها:

- ما الآليات المحددة للوعى الموجودة بالفعل لدى شركتك والتى توفر المواد الخام المؤدية إلى أفكار جديدة؟ من المسؤول ؟ إلى أى مدى تتم إدارة الوعى باعتباره وظيفة عملية؟

- إلى أى مدى يملك العاملون معك مـــهارات العمليــات اللازمـــة لتشجيع الأفكار الجديدة بدلا من تكرار الأفكار القديمة، أو لإعطاء الميزة الملازمة لفكرة معينة أسبقية على الملاءمة السياسية؟
- كيف تعمل منظمتك على إيجاد ذهنية المبتــدئ الــذى يمكــن أن يفضى إلى الأصالة، وليس مجرد تكرار أشياء معروفة مسبقا؟

انظر بنفسك. يجب أن يهبط القادة من البرج العاجى ليمارســـوا مبدأ " الأمير والشحاذ ": التجول متخفيا فى رحلة استكشافية لرؤيـــة كيفية سير الأعمال على الطبيعة.

اشتر الوعى. استأجر شركة ــ مثل " فور ذا فيوتشر " أو شــبكة " جلوبال بيزنس نت وورك" ــ التى تتطلع إلى الأفق وتعــود إليــك بأفكار طازجة عن بيئتك التنافسية.

عش مع الزبائن. فى عصر شبكات الاتصال المباشــــر، يمكــن إعادة صياغة العمليات بمرونة لتوفير صلة حميمة لــم يســبق لــها مثيل مع الزبائن. تعيش شركة " بروكتر آند جــامبل " مــع شــركة " وال مارت " من خلال استراتيجية " تبادل البيانات الإلكـــترونى " التى تتبعها. وتقوم شركة " فيريفون " بوضع رجالها مباشــــرة فــى بيئة زبائنها. وهى لا تكسب فقط مطابقـــة المنتجــات لاحتياجــات الزبائن وتحقيق السرعة، بــل تكســب أيضــا جــودة المعلومــات وكميتها المستفادة.

عليك بزيادة كمية المعلومــات. فعندمــا تولــى لــو جرســتنر مسؤولية شركة " آى بى إم "، أمر بالاشتراك فى ٥٠ ألف نسخة من مجلة " ويرد " ــ حتى يكون مديروه على معرفة بالثقافـــة الجديــدة لتكنولوجيا المعلومات.

احصل على وجهات نظر جديدة. إن المدخلات من وجهات نظر مختلفة يجب ألا تأتى فقط من مجلس الإدارة، بل أيضا من المستشارين ونطاق واسع من " أصدقاء الشركة ".

ضع خريطة للعمليات. إن وضع خريطة للعملية يمكن أن يؤدى إلى فهم أفضل للموقع الذى يتحقق فيه الإبداع حقا، وما ينشطه، وكيف يتطور. ووضع الخرائط مفيد لأن الرؤى كثيرا ما تختلف بشأن كيفية عمل الأشياء فى المنظمة. وقد يحصل القائد على وجهة النظر الرسمية بينما تكون الثقافة غير الرسمية للشركة هى التى تعرف فى الواقع أين توجد نقاط الاختناق. وهذا شبيه بمحاولة العثور على أكثر أندية الجاز حيوية فى مدينة جديدة. فأنت لا تتجه لهذا الغرض إلى مكتب السياحة. بل تتابع بدلا من ذلك أسماء العازفين ومالكى أندية الجاز الشهيرة فى المدن الأخرى. ومن الأسئلة المفيدة فى إعداد الخرائط :

- كيف يعمل مصنع الأفكار الخاص بك؟ ما هيكله؟ ما الذى يبطئ إنتاجه؟ وما الذى يسرع به؟
- أين تبدأ الأفكار؟ من الذى يتقدم لتحديد مسألة إبداعية؟ كيف تتطور الأفكار من تبادل عاصف للأفكار إلى مشروعات معترف بها رسميا ويخصص لها التمويل اللازم؟ وبلغة هوليود: من الذى يحول الضوء الأحمر إلى أصفر ثم إلى " أخضر متقطع " ثم أخيرا إلى أخضر؟ من هم حراس الأبواب؟ هل هم مناسبون أم معرقلون، بيروقراطيون أم يعتمدون على تقديرهم الخاص؟
- ما قدر العملية التى تجرى " خارج الصندوق " وتنطوى على تعاون، وخاصة بين الأشخاص غير المرتبطين بالخريطة

التنظيمية الرسمية، والذين لديهم وظائف مختلفة بصورة جذرية، أو لديهم تخصصات أو مهارات أو وجهات نظر مختلفة؟

ارسم خريطة لمنظمتك تبين قدراتها الإبداعية. أين توجد أكواخ الغابة؟ ونوادى الجاز؟ أين تولد الأفكار الجديدة؟ وما مدى تطابق هذه الخريطة مع الخريطة التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وغير ذلك من العناصر الرسمية؟ ما النقاط الساخنة " الحقيقية " التى يفضلها خبراء الإبداع؟ اجعل من إعداد الخريطة عملا تعاونيا.

ارسم خريطة لمنظمتك من حيث " الفضاءات " التصورية التى يجرى فيها العمل الإبداعى والتعاون، وذلك يشمل ــ ولكنه لا يقتصر بأى حال على ــ شبكة الكمبيوتر، والعمل الجماعى، وأنظمة عرض المعرفة، ونظم الاتصال المباشر، وتكنولوجيا مؤتمرات الفيديو، الخ. فأى قدر من المكان الإبداعى لديك يمكن أن يتحول إلى " فضاء " إبداعى؟

انظر فى تيسير خروج طفلك الإبداعى. وهذا يعنى إعطاء جزء من شركتك استقلالا جغرافيا. إنك تريد أن تجعلها تشعر أنها محدثة النعمة، أن تحيى ثقافة " السقف الذى يتسرب منه الماء " التى كانت قائمة فى ميعة الصبا. فأنت بحاجة لأن تجعل هذا الجزء يشعر بأنه فى بداية عمله. وعلى سبيل المثال، فإن شركة " إيريس "، وهى الشركة التى يقودها راى أوزى، الذى طور شوكة " لوتس نوتس "، كانت وليدا لشركة " لوتس ". وبالرغم من أنها أدمجت بعد ذلك وأعادت " لوتس " شراءها، فإنها مازالت تحتفظ بوضع مستقل، وهى منعزلة جغرافيا عن بقية الشركة.

أنشىء غرفة مركزية للارتجال الحر. قامت الشركة الاستشارية " كاب جيمينى " بتكليف مجموعة " آرت تكنولوجى

جروب "، وهى شركة تصميمات مقرها فـــى بوســطون، بإنشـاء غرفة محملة بوسائل التكنولوجيا مهمتــها تيســير إدارة المشــاريع، والتعاون، وخلق معرفة جديدة.

دمر حوائط التنظيم الشكلى. وهل توجد طريقة أفضل من ذلــك تكون رمزا للتدفق الحر للأفكار الإبداعية والتمكين منه؟ إن شـــركة " أوتيكون " هى النموذج فى هذا الصدد.

اغرس الإيمان. فالقدرة الإبداعية يجب أن يساندها الإيمان علــى جميع مستويات المنظمة. وعلى القادة أن يجعلوا الإبــداع جــزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة. وتوضح الأسئلة المرتبطة باختبارات مــدى استقرار ثقافة الإبداع:

- الارتباط بين الإبداع والاستراتيجية والأنظمة الإدارية.
- مساندة المواقف الإيجابية من الأفكار وتوليدها فى نفــس الوقــت الذى تحقق فيه التوازن مع ضرورات الأعمال.
- التحديد الدقيق للأهداف والتطلعات، ونشرها بعد ذلــك فــى كــل أنحاء المنظمة مع الإيمان بإمكان تحقيقها.
- أنها محددة تماما فيما يتعلق بالسلوك المرغــوب. أى أن الثقافــة الناجحة تجسد موقفا من الطبيعة البشرية إلـــى حــد مــا. فــهى لا ترمى إلى تحديد مجموعة عامة للقواعـــد المتبعــة فــى إدارة العلاقات العامة مثل عبارات رتيبة " نحن نقدر الإبداع ونســـعى لتعزيزه فى كل مجالات شركتنا ".
- أن تكون مفهومة ومحفزة للهمم. ويمكن أخذها مــأخذا شــخصيا، ولا تكون مجردة بطريقة مغالى فيها. ويمكن أن تولـــد مســتوى نافعا من السعى إليها فى كل مستويات المنظمة.

- أن يتم نشرها (تسويقها) داخل المنظمة. فالشركة تستفيد من تلقين ثقافتها للعاملين لديها.
- أن توفر خطوطا إرشادية مرنة للسلوك، وألا تكون مقيدة للحرية. وألا تؤدى إلى الحد بصورة لا موجب لها من النظر فى الأفكار الجديدة.
- إلى أى مدى تتصدى ثقافتك صراحة للحاجة إلى الإبداع ؟
- هل سلوكك يمثل انعكاسا للقيمة التى توليها للابداع؟
- هل لدى شركتك لغة للابداع محددة وذات مغزى؟
- هل تلقى ثقافتك مساندة من خلال الاحتفاظ بالمواهب الإبداعية الأساسية أم تلقى مقاومة نتيجة ارتفاع معدل من يتركون الشركة من تلك المواهب؟
- هل توجد فى منظمتك مقاييس عملية للثقافة؟

حدد *عقيدة شركتك*. هناك قيم معينة تبدو أساسية لمناخ الإبداع. وفيما يلى نموذج لمجموعة جوهرية منها:

- لا يجوز أن يكون هناك قيد على التجارب.
- إن الفشل بشرف جدير بالتكريم.
- أن الإبداع ثورة مستمرة.
- كل إنسان لديه قدرة إبداعية.
- ينبغى أن تلقى كل الأفكار الترحيب.
- أن إغلاق الباب قبل الأوان والإفراط فى إصدار الأحكام من الخطايا القاتلة.

♦ الإبداع يتطلب التوازن بين الفن والانضباط.

صغ تحديا للإبداع. مثل كوليند وشعاره، " فكر فيما لا يخطر على البال ". يجب على قائد المنظمة أن يصوغ تحديا معقولا للإبداع، يضمن التوازن بين الحرية والانضباط، ويوحد أعضاء الفريق وراء الجهد الإبداعي، ويظهر التقمص الوجداني لصعوبات العملية الإبداعية.

ابحث عن الأفعال والأفكار الرمزية التي تعزز الثقافة. وكثير من الشركات تخلق مناصب رمزية. ومن الأمثلة على ذلك: كبير مسؤولي المعرفة (شركة " مونيتور ")، إرهابي الشركة " إ. دي. اس "، كبير المحرضين " ويرد ".

اخلق " هوية مسجلة " للإبداع. ابحث إمكانيات وضع شعار، أو رمز، وابحث عن الفرص المتاحة لتحويل الإبداع إلى سلعة. اعثر على وسائل لجعل قيمة الإبداع قيمة ملموسة.

اخلق تعبيرات مجازية وأساطير لمنشآتك الإبداعية. إن الحكايات والأساطير المرتبطة بأية ثقافة تبلور مستوى أعمق من الفهم، وكثيرا ما تدعو إلى الحركة. عندما أراد أسلافنا أن ينقلوا جوهر ثقافاتهم، لم يعطونا دليلا للإجراءات. بل رووا حكايات عن أبطالهم ونقلوا إلينا شيئا نستطيع أن نقتدي به. إن الاستعارة والمجاز هما أداة التغيير التنظيمي. والحكايات التي تستطيع أن تبلورها تؤدي إلى مستوى أعمق من الفهم والدفع إلى العمل.

شجع *الهوية غير المألوفة.* ففي باريس في أواخر القرن التاسع عشر، لم يتمكن كثير من الرسامين الانطباعيين أن يعرضوا أعمالهم، ولذا أنشأوا " *صالون المرفوضين* " ـ معرضا للأعمال التي لم تقبل. وما بدأ كتحالف للساخطين سرعان ما تحول إلى

ثقافة فرعية معترف بها، لأن الأذواق سرعان ما استجابت لنوعية الرسوم. وفى نموذج معاصر، يصف نيكولاس نيجروبونتى " معمل وسائط الإعلام بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا " بأنه *صالون المرفوضين*، حيث يلتقى أصحاب الرؤى التكنولوجية، الذين لا يوجد لهم مكان واضح فى المؤسسة الأكاديمية، ليخلقوا الجديد وغير المألوف.

اربط بين الإبداع والاستراتيجية. اجعل الثقافة الإبداعية جزءا لا يتجزأ من الصورة العامة. وتمسك بالإبداع على أعلى المستويات وفى الدوائر الداخلية للتنظيم والإدارة.

الأفراد. إذا كنت أدير لشركة كبيرة الحجم، فإن الأجندة البشرية هى التى ستكون مصدرا ليقظتى فى الليل شاعرا بالقلق. فبدون المواهب المناسبة، لا يكون لديك شىء. فمصنع الأفكار لا يعمل بدون " مصانع العقول " الفردية. أى أن قائد المنظمة يجب أن يكون عاملا على تهيئة العقول الأخرى. إن الأفراد هم قدراتك، اليوم وغدا. ولو كنت ذلك المدير لرغبت فى أن أعرف الإجابة عن أسئلة كالتالية:

- من هم أصحاب المواهب الإبداعية العليا فى شركتك؟ اذكر ثلاثة أسماء.
- من هم أصحاب المواهب الإبداعية العليا فى صناعتك، وكيف تقارن رجالك بهم؟
- ماذا لديك بالفعل لتضمن ولاءهم لك؟
- كم عدد أصحاب المواهب الإبداعية الرئيسية الذين فقدتهم خلال الشهور الاثنى عشر الماضية، وماذا فعلت لإحلال آخرين محلهم؟

- ما الذى تعمله لتطوير مواهب إبداعية جديدة؟
- هل لديك الأشخاص المناسبون للحصول على نتائج إبداعية؟ وما الذى يدفعك إلى هذا اليقين؟ وكيف تعرف أن الأشخاص غير الموجودين لديك أو الذين لم تستأجرهم هم بالتحديد ذلك النوع من الأشخاص الذى تحتاج إليه ويجب أن يتوافر لديك؟
- هل تعطى رجالك المبدعين جزاء مناسبا ؟ وما نظرية التعويض التى تحكم منهجك فى مكافأة المبدعين؟ وماذا ينبغى أن تفعل؟

تشدد فى اختيار الأشخاص الذين تستأجرهم. إن الطابع الحميمى للعمل الإبداعى يتطلب الأشخاص المناسبين. وذلك لا يعنى بالضرورة أشخاصا يسهل عليك التعامل معهم، بل يعنى أشخاصا يضيفون إلى المزيج الإبداعى، ويأتون معهم بوجهات نظر مخالفة ومهارات تخلق إمكانية الاحتكاك الخلاق. إن لدى المنظمات الإبداعية بيئة خاصة تماما. وستوفر قدرا كبيرا من الوقت (والأخطاء) بالتشدد فى الاختيار.

ابتدع وسائل الفرز الخاصة بك فى التشخيص. وعلى سبيل المثال، فإن شركة " فيرست فرتشوال كوربوريشن " تحرص على أن يعرف رجالها السمات التقييدية لبيئة عملهم. فإذا بدا أنها لا تعجبهم أو أنها تثير أعصابهم، فإنهم لا يحصلون على الوظيفة. والمهم هو إيجاد طريقة تشخيصية تحدد التوافق بين الموظف الجديد المحتمل والمنظمة.

تتبع تدفقات المواهب، داخل الشركة وخارجها، ولاسيما إذا كانت الشركة كبيرة للغاية.

كافئ بالنقود وبغير النقود. المكافأة وسيلة لتشكيل السلوك. وصحيح أن المبدعين لا يبدعون من أجل النقود وحدها، ولكن القدرة

الإبداعية ليست عملا خيريا محضا أيضا. انظر فى أساليب جديـــدة، مثل تجميع المكافآت. فكتّاب السيناريو، عندما يعملون وفقا لقواعـــد هوليود، يحصلون على صفقة جديدة من " دريم وووركـــس إس كيــه جى ". فهناك، على خلاف المعتاد فى الصناعـــة، يجـرى تحديـد الأرباح الصافية بطريقة ذات مغزى، ويحصل كاتبو السيناريو علــى مبلغ إضافى من عملهم الإبداعى. وتخرج " دريم ووركـــس " عــن القاعدة الجارية وتأخذ بنموذج مختلف يكون فيه لكتـــاب الســيناريو علاقة طويلة الأجل مع الشركة تمتد إلـــى أبعــد مــن المعــاملات المحيطة بمشروع معين. وإذا كانت الأفلام تبدأ بــ " الكلمة " فـــإن الإبداع فى " دريم ووركس " يبدأ بالشعور باتفـــاق المصلحـــة مــن جانب مجموعة من الكتاب مختارة بعناية، يشـــغلون أحـــدث موقـــع فى " جناح الكتاب " التقليدى. ولتعزيز هـــذا الشـــعور بالمصلحـــة المشتركة، يجرى تجميع جزء من مكافآتهم. فكـــل كـــاتب يشـــارك فى الزيادة التى تحققها كل المشاريع التى تنتجها جماعة الكتاب فـــى " دريم ووركس "، ومن ثم ينشأ الحافز لاقتســـام الأفكـــار وتوفـــير التشجيع " على الإجادة ".

وينبغى أن تنتبه إلى الجوانب المثبطة من التنافس المالى، ولكـــن لا تتردد فى زيادة العرض التنافسى إذا كنت بحاجـــة إلـــى موهبـــة إبداعية من أجل التقدم الاستراتيجى لمؤسستك. فبعض الصناعـــات، ولاسيما الصناعات الجديدة، لا تضم غير عدد محدود للغايـــة مــن المبدعين الرئيسيين. وقد قيل إن صناعة ألعاب الفيديو فـــى أوائـــل الثمانينات كان لديها أقل من ١٠٠ من كبار المصمميـــن. ووصـــف ذلك أحد خبراء الصناعة بقوله إنه وضع " إذا لم يكـــن لديـــك فيــه الخيول، لا تستطيع أن تدخل السباق ".

تعمد استئجار أشخاص لا يتفقون مع القالب التقليدى. أدخل أشخاصا خارجيين، من الشبان، أشخاصا يكسرون القالب تماما بفضل أسلوبهم، أو خبرتهم، أو وجهة نظرهم. وعلى حد تعبير بوب ساتون الأستاذ بجامعة ستانفورد: انظر فى الاستعانة بأشخاص يجعلونك تشعر بعدم الارتياح والذين لا يتوافقون مع أوضاعك القائمة.

التدريب. هذا بعد له أهمية حاسمة فى الاستثمار. وشركة " سينكو " لا تستثمر فقط فى التعليم، بل أيضا فى عقد ندوات يديرها الموظفون. ومن المهم أيضا أن تستثمر فى المهارات التى قد لا تكون واضحة أو لا يكون لها عائد مباشر.

كن كابتن كيرك. وكابتن كيرك ينجح لأن الفريق الذى لديه متنوع نفسيا وهو يحسن إدارته: فالسيد سبوك (المنطق)، ود. ماكوى (الانفعالات)، وسكوتى (التفاصيل). اجمع فرقا مختلفة تكون التى لديها نكهة التحالفات الساخطة، والمكروهين، والفرق ذات الوظائف المتداخلة، فرق النمور (tiger teams). إن تشكيل فرق غير متوقعة يمكن أن يزيد الاحتكاك الخلاق. وشركة " زيروكس بارك " تفعل ذلك عن قصد من خلال برنامج " بيرز ". كما أن فكرة لارس كوليند عن تعدد الوظائف تزيد التنوع وتعتبر وسيلة لتفكيك التخصصات الضيقة. كما أن العمل من خلال الشبكات داخل جماعتك الإبداعية يمكن أن يزيد من قدراتك.

افتح ذراعيك للتكنولوجيات الجديدة. إن التكنولوجيات الجديدة تخلق قدرات جديدة. وينبغى للقادة أن يفهموا حالة " الجهاز العصبى " للشركة ــ شبكات الكمبيوتر، وبرامج المجموعات، وغيرها من التكنولوجيات القادرة على حيازة المعرفة، وتفسيرها،

وتوزيعها. وهذا الجهاز العصبى هو الذاكرة المؤسسية، وهو يعـــزز القدرة الإبداعية عن طريق توفـــير " فضـــاء " تصـــورى للإبـــداع والسماح بوجهات نظر مختلفة لسير العمل. ومن الأسئلة المناسبة فى هذا الصدد:

- ما التكنولوجيات المساعدة المتوافرة لديـــك؟ ســـجل اســـتخداماتك لطرائق مثل البريد الإلكترونى الصوتى، والـــبريد الإليكـــترونى، وبرامج المجموعات، وأنظمة إدارة المعرفة.
- إلى أى مدى تزيد التكنولوجيا من التفاعل بيـــن موظفيـــك؟ ومـــا مدى إلمام العاملين لديك بهذه التكنولوجيات الجديدة؟
- هل تعرف كيف تدير التعاون داخل منظمـــــة ترتبـــط أجزاؤهـــا بالكمبيوتر؟
- إذا لم تكن أجـــزاء المنظمـــة مرتبطـــة بـــالكمبيوتر فـــهل إدارة الاتصالات لديك قادرة على أداء المهمة؟
- ما مدى معرفتك بتوافر التكنولوجيات الجديدة؟

حافظ على المعرفة بالتكنولوجيات الجديدة بمجـــرد أن تصبـــح متاحة. وسرعة التغيير آخذة فى التسارع. ولئن كان وقـــت البدايـــة هو بالتحديد الوقت الذى تكون فيه مستعدا، فـــإن الوقـــت المتبقـــى على ظهور أدوات أرقى قد يكون أقرب بكثير مما تظن.

جرب *التكنولوجيات الجديدة*، بما فى ذلك الأفكار الجريئة التـــى تعتمد على الكمبيوتر، واستخدم الوسائط السمعية البصريـــة لطـــرح المعرفة ولوصف العمليات التنظيمية.

جرب *خلق تدفقات جديدة للعمليات*. ويمكن إجراء هذه التجـــارب واحدة بعد الأخرى، حيث يبدأ بها فريق واحد، فى مواجهة المنظمـــة

بكاملها. والتنفيذ التجريبى خارج حدود إدارة الاتصالات الحالية يمكن أن يكون استثمارا منخفض التكلفة، لا يحتاج إلا إلى تراخيص قليلة للبرامج الجاهزة وقدر من التيسير.

إذا كانت مؤسستك كبيرة للغاية

إذا كانت مؤسستك كبيرة للغاية، فذلك يفرض تحديات ويتيح فرصا. فالحجم يمكن أن يكون عاملا مساعدا. إذ أن المؤسسة الكبيرة تكون عادة *متعددة الثقافات*، إما بسبب التنوع داخل بيئة وطنية واحدة، أو لأن الشركة متعددة الجنسيات. وأن تكون الشركة متعددة الثقافات يتيح لها فرصة لتبادل المعرفة بصورة مستمرة. وقد يكون من المفيد أن تتوافر " لهجات مختلفة " كما يحب أن يقول سيرجيو زيمان من " كوكاكولا ".

ثانيا، من المهم وضع *الإبداع كبند فى أجندة التخطيط الاستراتيجى* ومتابعة الأداء. وتزداد مهام القيادة المتعلقة بالإبداع تعقيدا عندما يصبح مجال " التكامل " أوسع. وهذا يفضى لحاجة إضافية إلى الأنظمة التى تساند القدرة الإبداعية، أى أن يصبح مصنع الأفكار أوسع نطاقا.

واستعراض القدرات الإبداعية أمر مهم، ليس فى مناسبة معينة فحسب، بل على أساس مستمر. يجب أن يكون ذلك عملية متصلة وليس حدثا منفردا. ترى هل تجدها مقياسا مناسبا لك للتعرف على حجم الإثارة والشعور بالغبطة؟ هل هى تتبع حجم توليد الأفكار كما هو الحال لدى شركة " رينو " ؟ هل هى تتبع تدفق المواهب إلى داخل المنظمة والخروج منها؟ *إن العثور على المقاييس الصحيحة واستخدامها له* أهمية حاسمة فى المنظمة الكبيرة للغاية، حيث

يضطر القادة إلى " الاعتماد على الأسلاك " ويفتقرون إلى الشعور المباشر بالتحكم فى الطائرة بالتوجيه اليدوى.

وقد تشمل الأنظمة اللازمة، القدرة على *جعل الوعى مؤسسيا* ، خاصة فيما يتعلق بتحديد مقاييس الأداء فى المنافسة. وقد يسفر ذلك عن عدد من القرارات المتعلقة *بالتصنيع فى الداخل أو الشراء من الخارج*، وذلك مثلا بالاستعانة بمنظمات تتخصص فى استكشاف البيئة بحثا عن المدخلات المناسبة وكذلك ملاحقة لتقدم التكنولوجيا المساعدة.

وتزداد أهمية *تكنولوجيا المعلومات* باعتبارها مؤشرا يحقق التكامل وباعتبارها وسيلة لإقامة حدود مرنة حول المشاريع الإبداعية، وفرض درجة لاغنى عنها من الطابع غير الرسمى، وإضفاء الحميمية على الإبداع فى المنظمة الكبيرة قوية التنظيم. كما أنها مهمة للغاية باعتبارها آلية تتيح للمنظمة إدارة المعرفة، ورؤية بيئتها، وتمثيل المعرفة، ونقل تلك المعرفة داخليا، والتعلم والتقدم على حد تعبير " سنكو ". وأخيرا يجب أن ينتبه قادة الشركة للتكنولوجيات الجديدة، وهى مهمة غدت فى كثير من الحالات أكثر أهمية من أن تترك لأصحاب المصلحة فى إدارات المراسلات التقليدية.

وفيما يتعلق بالهيكل التنظيمى، تستطيع الشركات الضخمة أن تستفيد بنوع من *" نموذج الأستوديو "*. فهى تستطيع أن تستفيد بعلامتها التجارية، وقدرتها على الحصول على المعلومات، وحجمها، ورأسمالها، والاتصال بأجهزة التوزيع باعتبارها وسائل تجتذب مواهب الإنتاج المستقلة. ويمكن أن يحدد ذلك قواعد المنافسة التى تصبح عوامل النجاح الرئيسية فيها هى العثور على المواهب

وتزويدها بالفرص والموارد، وتشجيع المبادرات، والحرص على الوعى المستمر بالبيئة.

وتستطيع المنظمات الكبيرة أيضا أن تؤدى دور *مراكز الخدمة للمقاولين المستقلين*. فهى تستطيع أن تستخدم مواردها كبنية أساسية تربط المواهب بها بدون الحاجة إلى " تملك " تلك المواهب، أو التطلع إلى ذلك.

وهناك طريقة جديدة أخرى للتنظيم تعتمد على الاستفادة بـ " *شبكات الخريجين* ". فالعقد القديم بين صاحب العمل والعامل يخلى مكانه أمام علاقات أكثر تشابكا، كما شاهدنا فى حالات " بين وشركاه " و " فيرست فرنتشوال كوربوريشن ". والمنظمة الناجحة يجب أن تدرك أنه ليس من الضرورى أن تتوقف قدرة الأشخاص الذين يتركونها على إضافة أشياء إليها، سواء من حيث الوعى بالبيئة، أو فرص تكليف جهات خارجية ببعض المهام، أو القيام بعمل لبعض الوقت أو حتى العمل طول الوقت. ومن المهم معرفة نوع الصمغ الذى يربط هؤلاء الأشخاص بالشركة، الذى قد يكون كما فعلت شركة " بين " بأن أتاحت للخريجين المهنيين الموهوبين أجزاء من البنية الأساسية للمعلومات وأعطتهم حق استخدام الأدوات، مما يفتح الباب أمام فرص كثيرة للمنظمة الكبيرة التى تبحث عن علاقة صحيحة مع المواهب المتميزة.

وبسبب حجم هذه الشركات نفسه، فإن *التحكم فى نظام المعتقدات المؤسسية* هو الذى يربط بين أجزائها. فالمعتقدات الجماعية شبيهة بالدفة التى تحدد الاتجاه الأساسى للسفينة وتربط التطلعات الفردية بأهداف المؤسسة. وفى المنشآت الكبيرة، يكون لتوصيل المعتقدات أهمية حاسمة لضمان استمرار الأثر الذى تحدثه الثقافة. وهذا يتفق

مع قول جان كارلزون بأن كل الأعمال هي أعمال استعراض. والشخص الجالس على القمة يجب أن يكون شبيها بخبراء الإعلام، قادرا على استخدام كل أداة متاحة له لتوصيل الثقافة المطلوبة. ويكون من مهمة القائد أيضا أن يجعل التسامح سمة مؤسسية، بل وأن ينشر الرغبة فى التغيير المستمر، وأن يحول دون النفور من التغيير وأن يجعل منه أمرا مطلوبا. وذلك أيضا بالتأكد من أن تكون الثقافة مناسبة باستمرار للتحديات المقبلة.

وفيما يتعلق بالمكان، يجب على القائد أن يتخذ العديد من القرارات بشأن الصنع فى الداخل مقابل الشراء من الخارج، وإنشاء زوايا تتجنب فى نفس الوقت العقم الملازم للمعامل البيروقراطية الضخمة. وقد تكون معرفة التطورات مسألة يجب الحصول عليها من الخارج. ولأسباب عديدة تواجه المنظمات الكبيرة للغاية ضرورة تطوير مهارات خاصة لإدارة التحالفات بطريقة تحقق مصلحة المنظمة.

القيادة والتغيير

على المستوى التنظيمى، تتشابه قضايا إدارة القدرة الإبداعية مع قضايا إدارة شركة للتسجيلات الغنائية. فلم تعد المهمة هى الإدارة المباشرة للأشخاص المبدعين أو العمل مع فرقة موسيقية بذاتها، بل أصبح الأمر المطلوب هو خلق بيئة يستطيع فيها كثيرون من ذوى القدرات الإبداعية أن يؤدوا عملهم. ويتطلب الأمر الاهتمام بمسائل أكثر أهمية مثل " سمعة " شركة التسجيل، وتحديد معايير الجودة، والتقاط الأشخاص الذين سيلقطون الأشخاص الذين يقومون بالعمل الإبداعى الفعلى. ونغمة المنظمة تأتى من قادتها،

وكذلك تأتى الدهشة والمتعة والابتهاج للعاملين بها. فإذا لم تكن هذه القدرة موجودة لدى قادتها، فالأرجح ألا توجد لدى المنظمة أيضا. والقيادة، باعتبارها فنا من فنون الأداء، هى عمل إبداعى شأن ما تشجع عليه من العمل الإبداعى ذاته. وهى ليست فى إبداعها أقل من تصميم الثقافة الجديدة، والنموذج الجديد، و " النيوديل " والنظام الجديد.

أن يكون هو الدافع إلى التغيير وداعيته ــ إن التغيير يبدأ عند القمة باعتباره مهمة إبداعية فى حد ذاتها. والقادة المهرة يتبعون قواعد العملية الإبداعية بأنفسهم فى البحث عن كوخ الغابة الخاص بكل منهم من أجل تجديد منظماتهم.

قيادة التغيير هى فى ذاتها عمل إبداعى ــ فربما يحتاج القائد إلى قدر من العزلة حتى يخلى ذهنه ويوسع مكانه ومعتقدات منظمته. فقد ابتدع كوليند مثلا قاعدة " فكر فيما لا يخطر على البال " أثناء وجوده فى إجازة ليعيد تصميم ثقافة وهيكل " أوتيكون " التنظيمى فى لوحته الخالية التى أخلاها من أجل التعبير الإبداعى. وكان رالف أونجرمان فى مرحلة انتقال من شركة سابقة إلى شركة منشأة حديثا عندما وضع الخطة التنظيمية لشركة " فيرست فرتشوال كوربوريشنز ". أما جان كارلزون فقد استعان بجهة خارجية، باعتبارها " معملا " إبداعيا يستطيع فيه أن يبدأ فى صياغة الثقافة الجديدة لخطوط الطيران الاسكندنافية. ويشترك ريتشارد رين ووتر ونيكولاس نيجروبونتى مدير معمل وسائط الإعلام بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا فى سمة واحدة مشتركة على الأقل. إنه ليس لأى منهما مكتب دائم. وطبيعة الترحال فى أسلوب حياتهما تتيح لهما أن يظلا دائما فى حالة ذهنية المبتدئ إنهما يغدوان قوة استطلاع واحدة.

شارك فى الفن الجميل، لإعادة رؤية الأشياء ـ وهــذا التعبــير صاغه بيير واك، رائد تخطيط السيناريوهات. فالمعتاد تقليديـا هـو النظر إلى الإبداع على أنه حادثة سعيدة، لا يمكن التحكم فيها أكـثر من محاولة اقتناص البرق فى زجاجة فارغة. وما اقترحناه إنما هـو وسيلة للتحكم فى الإبداع بطريقة منهجية. والمطلـوب علـى نحـو السرعة هو أولا النظر إلى الإبداع على أنه عملية كاملة من جـانب إلى الآخر. وهى عملية لها نتائج حاسمة. ويجب ألا يقل الهدف منـها عن خلق مركز قيادى فـى الصناعـة التـى تمارسـها شـركتك، والاستثمار فى القدرات التى يصعب تقليدها، والعثور على وسـائل للسيطرة الفكرية على مجموعة الفرص التى تتـاح لـك، وإعـادة صياغة المنافسة، وبذلك تحقق نموا مهما وقدرة تنافسية من خـلال الإبداع.

قم بصياغة تحد ذى مغزى ـ وشأن كوليند الذى رفع شـعار " *فكر فيما لا يخطر على البال* " يجب علـى قـائد أيـة منظمـة أن يصوغ لها تحديا ذا مغزى. ومن معايير التحدى الفعال، كما ذكرنـا فى الفصـل السـابع، مـدى اسـتخدام اللغـة اسـتخداما سـليما، ومدى الاعتراف بالدوافع الحافزة، ومدى الربـط بيـن " المقـال " و " الأموال "، ومدى الإعداد الملائم، ومدى توافر مستوى مناسـب من الانضباط، مما يوجد شعورا بـالوحدة وبالتعـاطف الوجدانـى اللازم للتغلب على الصعوبات الملازمة لعملية الإبداع.

اجعل من القدرة الإبداعية أولوية تنظيميـة ـ طـوال عمليـة التغيير، يجب أن يولد قادة الشركة شعورا بالإيمان بـالإبداع عـن طريق تقديمه للمنظمة على أنه أمر له الأولوية. ولنتذكر مـا قالـه دوجلاس إيفستر عن الإبداع: " إننا نؤمن بـه ـ وسـوف نصـر

عليه ". والقائد مسؤول عن السماح بمناقشة الإبـــداع حتـــى أعلـــى المستويات وأكثر الدوائر ارتباطا بتنظيم الشركة وإدارتها. ويجب أن يكون القائد مساندا للإبداع، وأداة للتغيير، ومهندسا لذلـــك التغيـــير. ويجب عليه أن يخلق البيئة المناسبة للإبداع، ثم يناصرهـــا ويدعـــو إليها ويدافع عنها.

أعد صياغة مجموعة المعتقدات التنظيميـــة ـــ وهـــذه ممارســـة إبداعية لمهارات التصميم. إذ لابد من تحديد إطار للمشـــاكل حتـــى يمكن الوصول إلى أفضل حلول لها. واختيار الأداة جوهرى بالنسـبة للنتيجة. فهل هى اتصالات التسويق التى ستحمل مجموعـــة جديـــدة مهمة من الرسائل داخل الشركة وخارجها على السواء؟ هـــل هـــى صياغة نموذج ثقافى، تستخدم فيه أدوات مثـــل " الكتـــب الحمـــراء الصغيرة " التى استخدمها جان كارلزون ؟ أم يتـــم وضـــع النمـــط التنظيمى عن طريق مرونة التعاون فى إعادة الصياغة الذى يتحقـــق من خلال برامج المجموعات واستخدام شبكات الكمبيوتـــر؟ أم هـــو الفن الدرامى الذى يقدم به القائد نفســـه باعتبـــاره داعيـــة للتغيـــير المطلوب، شخصا يركز انتباه الجميع على مجموعة جديدة ومثـــيرة للخيال من التحديات؟ وما التعبيرات المجازية والأيقونات والرمـــوز ومظاهر الديكور التى تكون مجدية فى هذه العملية؟

يجب *أن تكون التحديات ذات صدى* ولها رنين، فصياغة تحـــد له رنين يتطلب فهم الدافع للتغيير، وتاريخ المبـــادرات الإبداعيـــة. فلماذا الإبداع؟ ولماذا الآن ؟ إن بحث هذين الســـؤالين ومناقشـــتهما مناقشة كاملة هو السبيل الذى يمكن القائد من صياغة تحد فعال.

الحفاظ على حالة " ذهنية المبتدئ ". يجب أن يكون قائد المنظمة يقظا لمعالم الغرور. فلا يكفى أن ينتقل من الصفر إلى الواحد. فجزء

من تحويل القدرة الإبداعية إلى عملية مستمرة، هو *العودة من الواحد إلى الصفر*، من النجاح إلى البداية، من الخبرة إلى إخلاء العقل التنظيمي. ومن ثم، يجب أن ينتبه القادة إلى أمراض النجاح والغرور، والعودة الدائمة إلى الأسئلة الجوهرية. ويجب أن يكون القائد يقظا لفرص اجتذاب مدخلات من الخارج وضمها إلى الداخل، وإلى المواهب التى يمكن الاستعانة بها لتنشيط الرؤية الداخلية للمنظمة، والسعى للحصول على مدخلات متعارضة، وتنشيط العملية الإبداعية عن طريق إدخال وجهات نظر مختلفة. يجب أن ينتبه القادة إلى طرح الأسئلة والتحديات التى تبعث الحيوية فى المنظمة وتدفعها إلى وعى جديد بما هو ممكن. يجب عليهم أن يخترعوا التحدى مجددا ويصوغوه مجددا والنظر إليه على أنه خط مقارب كما يقول الرياضيون، على أنه مقصد لا يتم الوصول إليه قط، على أنه ثورة مستمرة.

نظم العملية كما يفعل الأوركسترا. فالتغيير هو الحصيلة النهائية لألف خطوة من خطوات تجديد الرؤية وتحول السلوك فى كل مستويات المنظمة. ويجب أن يجرى القائد هذه العملية كما لو كان هو ديوك إلينجتون يقود أوركسترا كبيرة للجاز. فالاتصالات يجب أن تكون فعالة، وفرص الإثارة يجب الاستفادة منها، والحدود يجب أن توضع والتوقعات يجب أن تحدد. ويجب أن يكون القادة مدركين لصعوبة التغيير. والمتاعب التى يمكن علاجها يجب علاجها، أما متاعب التغيير التى لا مفر منها ولا سبيل إلى تجنبها فلابد من تحملها واستيعاب دروسها. فهذه عملية ليست سهلة وتنطوى على نزاعات ملازمة لها. فلن يستطيع كل شخص أن يحصل على ما يريد. ولن يعرف كل شخص ما " المفترض " أن يعمله. ولن يكون كل شخص لديه نفس الاستعداد لقبول ما قد ينشأ

من غموض واضطراب. ولن يكون كل شخص مستعدا للتخلى عن السلطة المرتبطة بالوضع القائم. ومهارة القائد هى أن يحتفظ بالنقطة التنظيمية المناسبة، نقطة التوازن بين التغيير والقلق حتى لا يتحول ما يمكن أن يكون احتكاكا خلاقا إلى احتكاك فحسب. إن النمو فى المنظمات ينطوى على قبول قدر معين من الاضطراب، والإحباط، والتعب. وهذه الأشياء عندما توضع داخل إطار سليم يمكن تحملها. والعوائد قد تكون هائلة.

اعمل على تكوين توافق آراء حول التغيير. فقد قام لارس كوليند بقيادة أوركسترا التغيير فى شركة " أوتيكون " فى سلسلة من المحادثات التى جرت خلال عدة اجتماعات. وقد أتاح الفرصة للفاعلين " الحقيقيين " فى الشركة من أجل دفع عملية التغيير. وكان هؤلاء هم الذين تحملوا المسؤولية دائما عن جعل الأمور تحدث وتؤثر فى مصير المنظمة فى مجموعها. كما أنه فتح الطريق أمام شراء المواهب عن طريق لجنة التصميمات الداخلية، التى أفرخت فيما بعد مجموعة من اللجان الأخرى التى شملت فى نهاية الأمر أغلبية العاملين فى الشركة. وقد مارس الإخراج المسرحى عن طريق ربط عملية " أوتيكون " من أجل التغيير بالقضايا الأخرى الأكبر، وذلك مثلا بالحصول على تأييد الحكومة واهتمام وسائل الإعلام بالشركة باعتبارها " من منظمات القرن الحادى والعشرين ". وقد حرص على التقدير لأهمية الإبداع والأداء الإبداعى على كل المستويات. وأكد مجددا دور التراتب الوظيفى باعتباره عاملا فى الموافقة على الأفكار الإبداعية، وربط الموارد بالأفكار، وتمكين الأفراد من التعاون حول الأفكار الجديدة. وفى حين أنه سمح بالمناقشة الحرة، كان يضع أيضا حدودا لعملية التغيير ولما هو متوقع.

كان المألوف تقليديا النظر إلى الإبداع على أنه حادثة سعيدة، لا يمكن التحكم فيه أكثر مما يمكن اقتناص البرق فى زجاجة فارغة. وقد اقترحت فى هذا الكتاب وسيلة للتحكم فى القدرة الإبداعية بطريقة مقصودة ومنهجية. ولو أنك سألت أحد قادة الشركات منذ عشرين عاما عن عملية التخطيط الاستراتيجى التى يتبعها، فالأرجح أنه كان سيستغرب السؤال. واليوم، لو أنك سألت أحد قادة الشركات عن النظام الذى يتبعه لتحقيق الإبداع، فقد تكون الإجابة إلى حد كبير هى نفسها: " استغراب السؤال " وفى تصورى أن هذا الموقف يتغير الآن بسرعة. والقضية مهمة: فهى قضية النجاح أو الفشل فى القرن الحادى والعشرين الذى تتحكم فيه القدرة الإبداعية.

والارتجال فى مجال الأعمال ــ الفن والانضباط فى القدرة الإبداعية العملية، هو جزء من عمل أكبر نطاقا لتوفير أدوات لممارسى الأعمال تجعل من الإبداع أمرا عمليا ومنهجيا ومستمرا. ويجرى العمل لتحويل مفاهيم الإبداع فى مجال الأعمال إلى شريط فيديو وبرنامج للكمبيوتر، وإجراءات لمتابعة القدرة الإبداعية، والتوعية المستمرة للمديرين. وللحصول على مزيد من المعلومات يمكن الاتصال بموقع" الارتجال الحر " (Jamming) على الإنترنت: .**http://www.jamming.com**

الفهـــــرس

(أ)

(ب)

(ث)

(ج)

(ح)

(خ)

(د)

(ذ)

(ر)

(ز)

(س)

(ش)

(ق)

(ك)

(ل)

(ن)

(هـ)

(و)

(ى)

رقم الإيداع ١٥٥٤٣ / ٢٠٠١
I.S.B.N 977-320-069-8

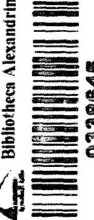




دفعت شركة « آى بى إم » ٣،٥ مليار دولار لشركة « لوتس » لتحصل على برامجها الجاهزة المبتكرة للحاسب الآلى. وحقق ثلاثة مخرجون سينمائيون إيرادا وصل إلى ٢،٧ مليار دولار من عدد قليل من الأفلام المبدعة. وقد اعتمدت هذه النجاحات وكثير غيرها على المواهب والأفكار الجديدة والإمكانيات الخلاقة للعاملين. ومن ثم، فإنه لكى تستمر كافة المنظمات وتنتصر فى السوق، يتعين عليها أن تجعل الإبداع والخلق هو أولويتها الأولى.

وفى هذا الكتاب يوضح المؤلف، جون كاو، كيف تستطيع مشروعات الأعمال أن تحقق هذا، ويؤكد أن للإبداع مفرداته وقواعده، وأن المبدعين مثل فريق للموسيقى يتضافر عزف كل منهم لخلق مقطوعة جميلة خلاقة، وأن المديرين فى المشروعات يتعين عليهم تكوين مثل هذه الفرق التى يتناغم عملها معا. وفى هذا يبرز دور الارتجال الخلاق الذى يوضح أن الإبداع الحقاز عملية يمكن ملاحظتها وتحليلها وفهمها وتعليمها وإدارتها.

والمؤلف مدير أكاديمى لبرنامج الإبداع الإدارى فى جامعة ستانفورد، ومؤسس عدة شركات فى مجال التكنولوجيا الحيوية والأفلام ووسائل الإعلام المتعددة. وعمل ١٤ عاما أستاذا فى كلية الإدارة فى هارفارد، وهو محاضر ومستشار لعدد من الشركات، وعضو فى « شبكة الأعمال العالمية » ومستشار « للمنتدى الاقتصادى العالمى ».



مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام
التوزيع فى الداخل والخارج: وكالة الأهرام للتوزيع
ش الجلاء - القاهرة
مطابع الأهرام التجارية - قليوب - مصر